

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza obchodních příležitostí ve společnosti SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o.
Business Opportunities Analysis in the SPORT ACADEMY Vrátná Ltd. Company

Student: Bc. Karolína Kulišťáková

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Karolína Kulišťáková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T101 Sportovní management
Téma: **Analýza obchodních příležitostí ve společnosti SPORT ACADEMY
Vrátná s.r.o.
Business Opportunities Analysis in the SPORT ACADEMY Vrátná Ltd.
Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení pojmů
 3. Analýza obchodních příležitostí ve společnosti SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o.
 4. Návrhy vedoucí ke zlepšení nabízených služeb
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012.
ISBN 978-80-248-2529-8.
NOVOTNÝ, Jiří et al. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 26. 4. 2013



Bc. Karolína Klulišťáková

Děkuji doc. RNDr. Ireně Durdové, Ph.D. za odborné vedení, ochotu, cenné rady a věnovaný čas při realizování této diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat Ing. Branislavu Dragulovi a Lubomíru Martinčekovi, spolumajitelům společnosti SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o., za spolupráci, pomoc při zpracování diplomové práce a poskytnuté materiály.

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Teoretické vymezení pojmů	9
2. 1 Marketing.....	9
2. 1. 1 Marketingový mix ve sportu	10
2. 1. 2 Marketing služeb	12
2. 2 Služba	13
2. 2. 1 Vlastnosti služeb.....	16
2. 3 Podnikatelské prostředí	19
2. 3. 1 Mikroekonomické prostředí	19
2. 3. 2 Makroekonomické prostředí	21
2. 4 Konkurenceschopnost.....	24
2. 5 Strategická analýza.....	25
2. 5. 1 PEST analýza	26
2. 5. 2 SWOT analýza	28
2. 5. 3 Porterův model pěti konkurenčních sil	30
3. Analýza obchodních příležitostí ve společnosti SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o.	33
3. 1 Představení společnosti SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o.....	33
3. 2 Charakteristika nabízených služeb společnosti SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o.	35
3. 2. 1 Letní nabídka služeb	35
3. 2. 2 Zimní nabídka služeb.....	39
3. 3 Vlastnosti služeb SAV	42
3. 4 PEST analýza	44
3. 5 SWOT analýza	52
3. 5 Porterův model pěti konkurenčních sil	56
3. 6 Dotazníkové šetření – srovnání zimní nabídky v ČR (SPORT ACADEMY Vrátna s.r.o.) a SR (SUN Outdoor)	60

3. 6. 1 Shrnutí výsledků dotazníkové šetření	61
3. 7 Rozhovor s Ing. Branislavem Dragulou, spolumajitelem firmy SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o.....	73
4. Návrhy vedoucí ke zlepšení nabízených služeb.....	74
4. 1 Profesionalizace při provozu babysitigu.....	74
4. 2 Rozšíření nabídky v oblasti teambuildingů.....	75
4. 3 Rozšíření poskytovaných služeb o nabídku táborů	77
4. 4 Modernizace webových stránek	77
5. Závěr	78
Seznam použité literatury.....	80
Seznam zkratk.....	83
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	84

1. Úvod

Společnost SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o. se nachází v celoročně provozovaném středisku Vrátná Free Time Zone, v centru národního parku Malá Fatra, přímo ve středisku Paseky na území Slovenské republiky. SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o. se zabývá především nabídkou služeb, a to v oblasti sportu. Společnost byla založena za účelem provozování sportovních zařízení, koupi zboží za účelem jeho prodeje konečnému spotřebiteli (maloobchod), zprostředkovávání činnosti v oblasti služeb, organizování sportovních, pořádání kulturních a jiných společenských akcí, opravy a údržby sportovních potřeb, pronájmu movitých věcí, poskytování reklamních a marketingových služeb, vykonávání specializovaných činností v oblasti tělesné kultury - trenér lyžování.

Společnost je moderní firmou existující v rychle se rozvíjejícím a globalizujícím prostředí a je nucena neustále splňovat řadu komplexních legislativních a administrativních požadavků. Musí čelit konkurenci jak na trhu domácím, tak na trhu zahraničním. S rozvojem informačních technologií a komunikačních prostředků je společnost nucena rychle reagovat na potřeby a přání zákazníků, rychle se přizpůsobit poptávce a vytvářet nabídku v podobě nových služeb.

Cílem mé diplomové práce byla analýza podnikatelských příležitostí ve společnosti SPORT ACADEMY Vrátna s.r.o. Diplomová práce se zaměřila na analýzu mikroekonomického a makroekonomického okolí a následné doporučení a návrhy vedoucí ke zlepšení podnikatelské pozice na trhu. V analýze jsem hodnotila vlastnosti nabízených služeb jako je nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost a pomíjivost. Následně jsem analyzovala vnější prostředí podniku pomocí PEST analýzy, kde jsem hodnotila politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí. Pomocí SWOT analýzy jsem pojmenovala přednosti a slabiny společnosti a posoudila jsem její příležitosti a rizika. Následující část práce se zaměřila na analýzu mikroekonomického okolí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který zkoumá vzájemné působení sil na společnost a rozhoduje o její schopnosti obstát v daném konkurenčním prostředí. Na závěr práce jsem uskutečnila vlastní výzkumné šetření – srovnání nabídek dvou lyžařských škol a to SPORT ACADEMY Vrátna a SUN Outdoor. Analýzu společnosti a doporučení pro ni jsem provedla na základě údajů o podniku a konkurenčním prostředí získaných z analýz tohoto prostředí.

2. Teoretické vymezení pojmů

2. 1 Marketing

Marketing (Durdová, 2012) je tvořen jednotným vzájemně propojeným komplexem činností, které vedou v konečném důsledku k dobře fungujícím trhům, zajištění potřeb a požadavků zákazníků a následnému růstu zisků firmy.

Termín marketing (Čihovská, Čihovský, 2011) je odvozen z anglického slova market = trh. Volně lze přeložit marketing jako práci s trhem, tedy komplex činností, které jsou spojeny s vytvářením trhů a činnosti spojené s prodejem zboží. Moderní marketing spojuje několik, donedávna samostatných funkcí podniku (vývoj, výrobu, finance, personalistiku, odbyt), a proto se považuje za podnikatelskou filozofii, způsob řízení podniku s dominantní orientací na trh.

Marketing si klade tři základní otázky a ty jsou co, jak a pro koho vyrábět. Odpovědi na tyto otázky by měl být kompromis mezi zájmy zákazníků a prodejce. Pro zajištění optimálního výsledku využívá marketing systém nástrojů nazývaných marketingový mix. Těmito nástroji se zabývalo a zabývá více odborníků, proto se počet prvků v marketingovém mixu podle některých teorií liší. Nejpoužívanější a nejznámější je členění podle Edmunda Jeromyho McCarthyho na tzv.: „4 P.“ Jedná se o:

- Product (produkt) - veškerý hmotný/nehmotný výrobek či statek, který se stává předmětem prodeje,
- Price (cena) – jako jediný z prvků přináší společnosti příjem, jedná se o peněžní částku, za kterou je ochoten prodejce prodat a zákazník koupit,
- Place (místo) – jde o způsob, jakým si zákazník může výrobek koupit, zahrnuje i distribuci a všechny subjekty, které se podílejí na zpřístupnění finálních produktů na trh,
- Promotion (propagace) – způsob, jak potencionální zákazníky o výrobku/službě informovat, jedná se o marketingovou komunikaci, jejímž úkolem je ovlivňovat nákupní chování spotřebitelů.

2. 1. 1 Marketingový mix ve sportu

Produkt

Sportovní produkt (Durdová, 2012) může být materiální i nemateriální povahy. Ve sportu převažují především abstraktní nemateriální produkty, u kterých je hlavním rysem přežitkovost, omezená možnost kontroly kvality a jen těžko se dají sportovní produkty objektivně hodnotit. Materiálními produkty jsou sportovní oděvy, výstroj a výzbroj, sportovní náčiní aj. Nemateriálních produktů je řada, ve zkratce jde o službu zákazníkovi. Například se jedná o nabídky tělesných cvičení, nabídky účasti sportovních diváků na akcích, nabídky účasti soutěžení na sportovních akcích, možnosti konzultace s odborníkem na sport a výživu, nabídka výuky a trénování a také produkty v oblasti vědy a výzkumu, nové poznatky a jejich šíření různými komunikačními kanály.

Cena

Cena (Durdová, 2012) je nejflexibilnějším a nejvíce viditelným prvkem marketingového mixu. Stanovení ceny je pro společnost obtížné vzhledem k charakteristice sportovního produktu. Celková hodnota sportovního produktu není pro spotřebitele dána jen cenou, ale i jeho preferencemi, přístupem a požadavky. Není jednoduché stanovit cenu, protože příliš vysoká cena odradí ty, co nejsou schopni nebo ochotni ji zaplatit, nízká cena může být zase chápána jako projev nízké kvality. Je proto velmi důležité pro každou organizaci na počátku fungování stanovit cenovou strategii. Při cenových strategiích rozlišujeme strategii přežití, maximalizace zisku, maximalizace prodeje, prestiže a návratnosti investic.

Místo

Dle Durdové (2012) distribuce zahrnuje veškeré aktivity, které zajišťují, aby byl produkt k dispozici cílovým zákazníkům. Při umístění produktu na trhu analyzujeme dostupnost, geografické rozmístění trhu a podmínky distribuce sportovního produktu. Při materiálních produktech se mohou vyskytovat složitější distribuční kanály. U nemateriálních produktů, při kterých dochází k produkci a spotřebě často na jednom místě se využívá přímý distribuční kanál. Zde mohou být tři možnosti při určení místa služby. Při první možnosti jde zákazník na místo poskytovatele služby, tato možnost se vyskytuje ve sportu častěji, v druhém případě je to obráceně, tedy poskytovatel služby jde k zákazníkovi, např. osobní trenér může

poskytovat služby i v místě bydliště zákazníka, pokud je toto dostatečně vybaveno na sportovní činnost. Transakce na dálku není ve sportu velmi využívána. Tato možnost je využitelná jen v oblasti poradenství.

Marketingová komunikace

Další složkou marketingového mixu je marketingová komunikace. Je to systém komunikačních metod, kterými ovlivňujeme nákupní chování zákazníků. Při komunikaci je potřeba zákazníka informovat o výrobcích a službách, seznámit ho s vlastnostmi, vyzvednout kvalitu a hodnotu, a také přijímat podněty a požadavky a reagovat na ně. Metody marketingové komunikace jsou reklama a sponzoring, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. (Čihovská a spol., 1999)

Úkolem reklamy je dostat produkt do podvědomí zákazníků. Nevýhodou reklamy je však těžko měřitelná efektivita. Reklamu je možné šířit více médii, například přes televizi, rozhlas, noviny a časopisy, plakáty atd. Nejnovější formou šíření reklamy je v současnosti internet.

Podpora prodeje slouží ke krátkodobé stimulaci prodeje. Může to být například předvádění výrobku a možnost si ho na místě vyzkoušet, uspořádání soutěží a her, kupóny na slevy, věrnostní karty, předplatné atd.

Public relations je osobní forma prezentace výrobku nebo služby za účelem vybudování dobrého jména a vytváření pozitivního vztahu s veřejností. Příkladem je tisková konference vedení klubu, setkání veřejnosti se sportovními hvězdami, autogramiády a jiné.

Osobní prodej, tedy působení na zákazníka prostřednictvím osobního přímého kontaktu se využívá spíše při materiálních produktech, v obchodech se sportovními produkty.

Poslední metodou je přímý marketing, interaktivní metoda, která se pomocí komunikačních nástrojů (poštovní zásilky, telemarketing, direct mail) snaží získat okamžitou, měřitelnou zpětnou vazbu.

2. 1. 2 Marketing služeb

Kotler a Armstrong (2007) marketing definují jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.

Marketing služeb (Boučková, 2003) je vývojovým stupněm v marketingové filosofii, která se postupem času mění a vyvíjí. Marketing služeb je stejně jako marketing zaměřený na hmotný užitek procesem zabývajícím se zjišťováním požadavků zákazníků, jejich předvídáním, vnímáním, porozuměním a uspokojováním. Vychází z potřeb a požadavků trhu a je na trh zaměřen. Je procesem sladění podnikových marketingových zdrojů s potřebami trhu. Poptávka po službách rok od roku roste, proto je potřeba služby neustále vyvíjet, zdokonalovat je a dostávat je k zákazníkům co nejlépe a v co nejvyšší možné kvalitě. Na rostoucí poptávce po službách se podílí zejména vyšší životní úroveň, změna životního stylu a v neposlední řadě globalizace.

Dle mínění Vašíkové (2008) se v minulosti význam služeb pro národní hospodářství silně podceňoval. Až Alfred Marshall, představitel cambridgeské školy uvádí, že všechny činnosti produkují služby a poskytováním služeb uspokojují potřeby.

Větší složitost a rozsah podnikatelských transakcí i globalizace kladou vyšší nároky na služby a zvyšují spotřebu celé řady služeb. Služby se postupem času stávají dominantní oblastí v ekonomikách zemí. Marketing služeb musí tedy počítat s komplikacemi v rámci vlastního marketingového procesu (oproti marketingu nabízejícím hmotné statky), které vyplývají především z odlišných charakteristik, jako jsou nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost a vlastnictví.

Z hlediska marketingu (Čáslavová, 2009) je pro poskytovatele služby podstatný na prvním místě zákazník a prodej požadované služby, která uspokojuje jeho potřeby. Se zákazníkem souvisí poznání jeho zvyklostí nákupu, motivy pro nákup a jeho kupní chování. Důležitá je také znalost konkurence a její nabídka. V neposlední řadě by poskytovatel služby měl sledovat a důsledně znát konkurenční prostředí.

2. 2 Služba

Služba (Kotler, Armstrong, 2007) je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem. Služby jsou uskutečňovány formou realizace určitých činností či užiteků, díky nimž příjemce nebo nabyvatel získává určitou výhodu.

Nejdůležitějším faktorem hodnocení poskytovaných služeb je jejich kvalita. Dle Boučkové (2003) existují tři základní momenty a řada faktorů při poskytování služeb, které výrazně poznamenají uspokojení zákazníka a které musí marketing podchytit a ovlivnit. Jedná se o tyto tři momenty.

1. První setkání se službou. První dojem a vstupní zkušenosti značně ovlivňují hodnocení služby. Úsudky vzniklé v prvních okamžicích poskytování služby se většinou silně promítnou v myslí zákazníka a obtížně se mění.
2. Faktický proces poskytování služby. Dobrý první dojem velmi posílí vstřícný personál, příznivé okolnosti vlastního poskytování a výrazně dobře se vyvíjející poskytovaná služba. Kombinace vhodného vstupního dojmu a bez pochybností probíhající proces poskytování je zárukou budoucí zákaznické spokojenosti.
3. Finální vnímání poskytované služby. Dobrý závěr poskytování služby může kladně přispět k celkovému hodnocení a přijetí služeb v případech, že zákazník váhal nebo měl určité pochybnosti.

Boučková (2003) zařadila mezi nejzávažnější faktory působící na kvalitu tyto faktory:

- spolehlivost, přesnost, důslednost,
- způsobilost rychle reagovat na potřebu zákazníka,
- vnímavost a citlivý přístup k zákazníkovi a jeho potřebě,
- schopnost vcítit se a chápat potřeby zákazníka,
- navození pocitu jistoty a zodpovědnosti,

- dovednost zhmotnit nehmotné,
- znalost, dovednost a zkušenost na straně poskytovatele,
- poskytnutí služby v čase zákaznickovy potřeby.

Dle Kotlera a Armstroga (2007) lidé uspokojují své potřeby, touhy a přání prostřednictvím produktů. Produktem se rozumí jakýkoliv statek, který může být nabídnut trhu, aby uspokojil potřebu, touhu nebo přání. Spotřebitelům je tak nabízena široká škála produktů uspokojující jejich potřeby. Hlavním faktorem je to, jak spotřebitelé vnímají hodnotu, kterou jim výrobek či služba přinese.

Boučková (2003) službou rozumí aktivitu nebo komplex aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná. Poskytování služby se uskutečňuje vzájemným působením s poskytovatelem – se zaměstnanci, se stroji a zařízením. Služba může, ale nemusí vyžadovat přítomnost hmotného výrobku. Služba není provázena vznikem vlastnických vztahů a jejím úkolem je uspokojení potřeb zákazníků.

Služba je předmětem tržní nabídky podniku. Služba může být nabízena buď ve spojitosti s výrobkem, nebo samostatně. Tržní nabídka služeb (Boučková, 2003) se může skládat z:

- nabídky výrobku plus doprovodné služby,
- nabídky služby plus doprovodného výrobku,
- nabídky služby plus doprovodného výrobku plus doprovodné služby,
- nabídky služby.

Sektor služeb (Vašítková, 2008) je značně rozsáhlý, představuje mnoho různorodých činností od jednoduchých procesů po složité počítači řízené operace. V sektoru služeb působí různé typy organizací, od jednotlivců přes malé firmy až po nadnárodní organizace.

Základní klasifikace služeb prováděna ekonomy Footem a Hattem rozlišuje služby na tři základní oddíly.

1. **Terciální:** Typičtí zástupci těchto služeb jsou restaurace, hotely, kadeřnictví, prádelny, opravny, rukodělné a řemeslné práce.
2. **Kvartérní:** Zde řadíme dopravu, obchod, komunikaci, finance a správu. Charakteristickým rysem těchto služeb je usnadňování, rozdělování činností, a tím zefektivnění práce.
3. **Kvinterní:** Příkladem jsou služby zdravotní péče, vzdělávání a rekreace. Hlavním rysem tohoto sektoru je, že poskytované služby své příjemce mění a určitým způsobem zdokonalují.

Klasifikace služeb pro potřeby marketingu (Vašítková, 2008):

Jaký je způsob distribuce služby?

- Služba jde za zákazníkem (pečovatelská služba),
- zákazník přichází za službou (lyžařská škola).

Jaký je charakter poptávky po službě?

- Fluktuace poptávky,
- sezónnost,
- špičky.

Jaké jsou vztahy poskytovatele služby se zákazníkem?

- Vysoký kontakt,
- střední kontakt,
- nízký kontakt.

Do jaké míry lze přizpůsobit službu požadavkům individuálním zákazníkům?

- Vysoká míra přizpůsobení,
- nízká míra přizpůsobení.

Služba zákazníkovi

Organizace, které zajišťují sportovní aktivity, se pohybují v oblasti služeb. U služeb je důležité uspokojovat potřeby zákazníka a snažit se splnit jeho očekávání. Hlavními aktivitami služby zákazníkům jsou podle Armstronga (2008):

- zajišťování potřeb a očekávání zákazníků,
- využívání vztahů se zákazníky při uspokojování těchto potřeb,
- vytváření výrobků a služeb, které budou tyto potřeby plně uspokojovat,
- využívání nástrojů marketingu a vyhledávání, získávání a přijímání objednávek na dané služby (reklama, přímý marketing),
- stanovení standardů a cílů služby,
- formování schopností a dovedností zaměstnanců pro kvalitní poskytování služby a ovlivňování jejich chování,
- vytvoření prostorů a materiálního zabezpečení pro účely služeb,
- zabývání se zpětnou vazbou od zákazníků, jejich otázkami a námitkami,
- posuzování efektivnosti a v případě nutnosti podnikání nápravných opatření.

2. 2. 1 Vlastnosti služeb

Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.

Nejběžnějšími charakteristikami služeb jsou nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost, vlastnictví.

Nehmotnost služeb

Nehmotnost je nejcharakterističtější vlastností služeb a od ní se odvíjí další vlastnosti. Zákazník si nemůže před uskutečněním koupě službu ověřit, přezkoušet, otestovat, ochutnat ani ohmatat. Nákup služby zůstává vždy nákupem něčeho nehmatatelného.

Vašítková (2008) uvádí, že vlastnosti, na které se při marketingové komunikaci zboží odvolává, a které si zákazník může pouhým pohledem prověřit, zůstávají při prodeji služeb zákazníkovi skryté. Jde zejména o spolehlivost, důvěryhodnost, jistotu. Tyto prvky lze prověřit až při samotném spotřebování služby. Výsledkem je tak větší nejistota zákazníků a zákazník má tak ztížený výběr mezi konkurujícími poskytovateli stejné či podobné služby. Zákazník v tomto případě klade důraz na osobní zdroje informací a jako základ pro srovnání kvality služby používá cenu. Producenti služeb by se měli snažit o co největší zhmotnění služeb.

Neoddělitelnost služeb od producenta služeb

Zákazník (Boučková, 2003) ve většině případů nemůže oddělit službu od místa poskytování a osoby poskytovatele a musí respektovat, že její výroba a spotřeba probíhají ve stejném čase i místě.

Vašítková (2008) uvádí, že zákazník v některých případech nemusí být přítomen po celou dobu poskytování služby. Marketing služeb přispívá k vzájemnému spojení zákazníka s producentem služby. Neoddělitelnost působí tak, že služba je nejprve prodána a pak teprve produkována a ve stejný čas spotřebována. Z tohoto důvodu je i malá změna průběhu poskytování služby častou příčinou změny vnímání zákazníků a jejich pohledu na výsledný efekt služby.

Předpokladem úspěchu při vlastním poskytování služby je především personál standardní až nadstandardní kvality, to znamená investovat do správných lidí, vychovávat a trénovat si je, správně je motivovat a odměňovat.

Heterogenita služeb

Heterogenita služeb (Vašítková, 2008) neboli variabilita služeb souvisí především se standardem kvality služeb. V přítomnosti poskytování každé služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služby. Chování lidí lze obtížně předpovídat a v případě zákazníků je obtížné stanovit normy chování. Z tohoto důvodu je možné, že poskytnutí jedné a téže služby se liší i v případě, že se jedná o stejnou firmu, stejného člověka či stejnou nabízenou službu.

Zákazník nemůže počítat se stabilním provedením a neměnnou kvalitou služeb, protože služba je do značné míry závislá na lidech, kteří mají rozdílné a proměnlivé schopnosti. Lze redukovat pomocí standardizace a pečlivým výběrem, výchovou a výcvikem pracovníků.

Zničitelnost služby

Vašítková (2008) uvádí, že služby nelze uchovávat, skladovat, znovu prodávat nebo vracet. V okamžiku spotřebování služby je tato služba zničená, ztracená. Zničitelnost služby je příčinou, že zákazník službu obtížně reklamuje. Ovšem špatně poskytnuté služby lze reklamovat, ale ne ve všech případech lze nekvalitní službu nahradit jinou, kvalitní.

Vliv pomíjivosti a zničitelnosti zdůrazňuje, že firmy musí dbát na dostupnou kapacitu služeb, aby se vyrovnaly s fluktuací poptávky a vyrovnaly výkyvy mezi nabídkou a poptávkou.

Nemožnost vlastnit službu

Dle Vašítkové (2008) při poskytování služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví, kupuje si pouze právo na poskytnutí služby. Nemožnost vlastnit službu má vliv na distribuční kanály, kterými se služba dostává k zákazníkovi. Distribuční kanály jsou obvykle přímé nebo velmi krátké.

Zákazník má pouze přístup ke službě nebo k využití určitého zařízení. Službu tedy nelze přímo vlastnit.

2. 3 Podnikatelské prostředí

Prostředí (Zamazalová, 2009) je celkové okolí a situace, ve které se daný subjekt nachází. Subjekt bez prostředí, ve kterém by se nacházel, v podstatě jako by neexistoval. Při poznávání podnikatelského subjektu je nutné dostatečně znát i jeho prostředí. Podnikatelské prostředí můžeme rozdělit do dvou složek: mikroprostředí a makroprostředí.

2. 3. 1 Mikroekonomické prostředí

Mikroekonomie zkoumá chování dílčích ekonomických subjektů na trhu. Dílčími subjekty jsou jednotlivci, domácnosti a firmy. Dle Novotného (2011) je podstatou mikroekonomie odpověď na otázku, jak se chová subjekt v tržním prostředí, pokud dojde ke změnám cen, poptávky, nabídky, důchodu, preferencí, daní, úroků, vládní politiky atd.

Poptávka

Poptávka a nabídka (Novotný, 2011) jsou v ekonomii definované jako dynamické kategorie, jejichž vzájemná interakce je dána množstvím individuálních faktorů, které determinují průběh poptávkové i nabídkové funkce. Poptávka i nabídka ve službách tělesné kultury vykazuje vesměs vysokou elasticitu, ze které se odvíjí citlivý bod rovnováhy, cenová variabilita a úzce s ní související efektivnost subjektů pohybujících se v oblasti tělesné kultury.

Výdaje na produkty a služby sportovního charakteru jsou neustále v interakci s ostatními konkurenčními výdaji směřovanými do volného času. Poptávka po tělesné kultuře se dle Heinmanna (1995) vyvíjí na základě následujících rozhodnutí:

- struktury a preference poptávajících,
- výše cen poptávaného zboží a služeb tělesné kultury,
- druhu, kvality, technologie a prostorového rozložení poptávaného zboží a služeb tělesné kultury,
- informací o možnostech sportovních a pohybových aktivit,
- rozsahu volného disponibilního času,

- výše příjmu a bohatství,
- v závislosti na institucionálních a rámcových podmínkách.

Nabídka

Dle Novotného (2011) jsou jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících preference jednotlivců a domácností společenské trendy. Tyto společenské trendy mají rovněž vliv na životní styl a modelují ekonomickou poptávku. Z těchto trendů lze pro budoucnost vyvozovat nejen preference, ale i perspektivy jednotlivých odvětví lidské činnosti, rozvoj oborů a také perspektivy tělesné kultury. Trendy lze zahrnout do sedmi následujících oblastí:

- globalizace,
- služby,
- flexibilita,
- individualizace,
- medializace,
- mobilita,
- orientace na zážitek.

Poptávka po sportu vyplývá ze společenských trendů a každý konzument sleduje své vlastní cíle, kde jde o individualizaci a orientaci na zážitek, jež jsou spojeny s očekáváním určitého užitku. Konzument nakupuje určité produkty tělesné kultury, protože má s nimi spojena určitá očekávání vlastního užitku.

Heinemann (1995) k těmto užitekům očekávání počítá:

- zdraví, fitness a formování těla,
- blaho, zážitek a zkušenost,

- radost a prožitek ve volném čase,
- komunikaci, sociální integraci a družnost,
- krásu, vlastní atraktivitu, a tím i sebevědomí,
- změnu, vzrušení a rychlý prožitek.

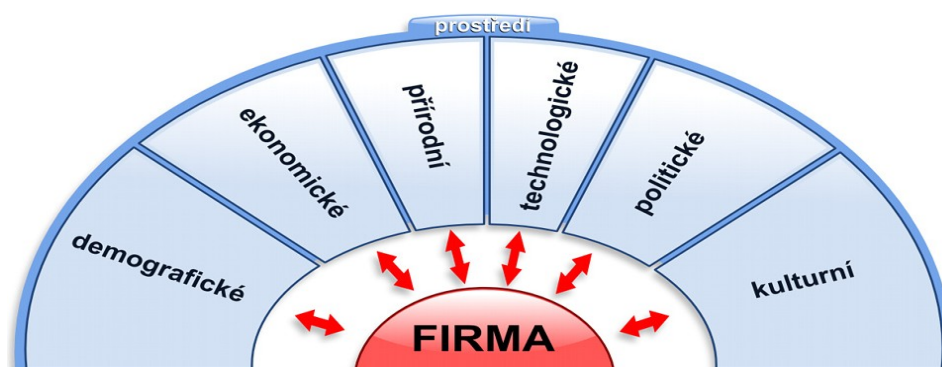
Tyto zamýšlené užitky však nemohou být jednoduše koupeny, na ty musí konzument víceméně vynaložit další úsilí ve formě například kompetence, zručnosti, umění, energie atd.

2. 3. 2 Makroekonomické prostředí

Pojem makroprostředí (Kotler, Armstrong, 2007) označuje vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Faktory makroprostředí mohou nabídnout společností příležitosti, ale také i ohrožení.

Makroprostředí je ovlivňováno externími institucemi, na které má firma omezený nebo vůbec žádný vliv. Tyto faktory jsou pro firmu dané a krátkodobě neměnné. Základní faktory makroprostředí lze rozdělit do šesti kategorií, viz obrázek 2. 1 a to demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní prostředí.

Obr. 2. 1 Marketingové prostředí podniku



Zdroj: HÁLEK, Vítězslav. Marketingové procedury a nástroje: Marketingové prostředí podniku. *Vítězslav Hálek*[online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=03#strana26>

Demografické prostředí

Demografické prostředí (Kotler, Armstrong, 2007) je vytvářeno faktory, jako je počet obyvatel, podíl městského a venkovského obyvatelstva, hustota osídlení, věková struktura obyvatelstva, podíl mužů a žen, etnická příslušnost, vzdělanost obyvatelstva, zaměstnanost apod. Demografické faktory tedy charakterizují obyvatelstvo jako celek.

Demografické údaje jsou velmi důležité při zpracovávání marketingových plánů, a to jak z důvodu segmentace, tak i z důvodu geografického hlediska. Demografické údaje jsou klíčovými prvky pro správné nastavení nabídky a marketingové komunikace a tedy i pro úspěch firmy.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí (Zamazalová, 2009) se skládá z faktorů ovlivňujících kupní sílu a složení výdajů domácností. Mezi tyto faktory patří rychlost růstu mezd, výše úspor, příjmy domácností, složení výdajů domácností, dostupnost úvěrů v ekonomice, mezní míra spotřeby obyvatelstva, ale také důvěra spotřebitelů v danou měnu a ekonomiku.

Jednotlivé země mají odlišnou stratifikaci obyvatelstva podle výše příjmů. V dnešní době dochází k mnoha ekonomickým změnám v řadě zemí a také k rozsáhlé globalizaci. Díky těmto změnám se musí firmy přizpůsobovat nově vzniklé situaci na trhu, aby byly úspěšné. Uvedené faktory mají vliv na nabídky a strategie firem, na strukturování oslovovaných trhů a segmentaci i na vývoj výrobků.

Přírodní prostředí

Přírodní prostředí (Kotler, Armstrong, 2007) zahrnuje především surovinové zdroje, které jsou nezbytnými vstupy výrobního procesu a ovlivňují tak marketingové aktivity i druh poptávaných výrobků či služeb. Do této kategorie patří přírodní podmínky a ekologické prostředí, ve kterém firma existuje. Typickým příkladem jsou podnební podmínky a počasí vůbec, a to včetně svých výchylek. Z marketingového hlediska se ve vývoji přírodního prostředí projevují zajímavé tendence jako je nedostatek surovin, zvyšující se znečištění, růst státních zásahů do problematiky přírodního prostředí atd.

Technologické prostředí

Technické a technologické faktory (Kotler, Armstrong, 2007) jsou vzhledem k vysokému a stále se zrychlujícímu tempu technologického vývoje zřejmě nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím náš život. Do technologického prostředí patří faktory, které vytvářejí nové technologie, umožňují vznik nových výrobků a nových tržních příležitostí. Na druhé straně však zastarávají a jsou nahrazovány jinými. Technologické prostředí se mění rychlým tempem.

Rozvoj technologických znalostí vede k regulaci jejich využívání na trzích. K regulaci přispívají právní normy zaměřené na ochranu bezpečnosti a spotřebitele vůbec. Firmy se tak musí přizpůsobovat stále novým normám technickým, technologickým, bezpečnostním, hygienickým a ekologickým.

Politické prostředí

Politické prostředí (Kotler, Armstrong, 2007) zahrnuje legislativu, orgány státní správy a nátlakové skupiny, které ovlivňují či omezují podnikatelské a soukromé aktivity ve společnosti.

Zamazalová (2009) se domnívá, že politické a právní faktory ovlivňují chování firem velmi výrazně. Jedná se zejména o právní rámec týkající se existence firem i trhů, ochranu spotřebitelů, životního prostředí, ale také vynutitelnost práva vůbec. Z hlediska politického je důležitý přístup vládní administrativy k firmám a trhům, struktura státních výdajů a daňový systém, také míra korupce a ekonomická i jiná bezpečnost firem. Zde patří riziko válek, revolucí, znárodnění i politický tlak na firmy a strukturu trhu. Mezi politické faktory patří i lobbistické skupiny a další vlivy na politiku jako jsou místní organizace, voliči vítězných stran, mezinárodní organizace, obchodní komory, ekologické organizace apod.

Kulturní prostředí

Kulturní prostředí (Kotler, Armstrong, 2007) se skládá z faktorů ovlivňujících základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti. Každý člověk vyrůstá v určité společnosti, jež utváří jeho základní postoje a hodnoty a přijímá určitý

světový názor, který pak určuje jeho vztah k okolí. Kulturní faktory tak mohou ovlivnit marketing a marketingová rozhodnutí.

Kulturou rozumíme soubor hodnot, idejí a odpovídajících postojů skupin osob. Kultura obsahuje materiální i nemateriální faktory a bývá předávána z generace na generaci.

2. 4 Konkurenceschopnost

Gregar (2010) uvádí, že konkurenceschopnost je základní podmínkou existence podniku a jejím důsledkem je schopnost udržovat a rozšiřovat majetek vlastníka podniku. Zodpovědnost za tuto složku by mělo přijmout vrcholové vedení. Konkurenceschopnost je totiž otázkou strategického významu. Dle M. Portera (1994) je schopnost konkurence jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů. Lze tedy konstatovat, že se jedná o schopnost podniku přežít na trhu, sledovat neustále nové trendy na trhu, obstát na trhu se svými produkty a přizpůsobovat je nadále tak, aby byl stále konkurenceschopný. Podniky, které chtějí být v dnešním světě konkurenceschopné a úspěšně se dále rozvíjet, musí zvládnout dvě nové charakteristiky chování.

1. Vysokou flexibilitu a rychlost reakce na potřeby zákazníků – nestačí pouze reagovat na potřeby zákazníků, ale tato reakce musí být rychlá a flexibilní.

2. Proaktivní chování podniku ve vztahu k zákazníkům – rychle a flexibilně reagovat na potřeby zákazníků nestačí, je potřeba se hlouběji zaměřit na zákaznicka přání.

Dle Mikoláše (2005) je podstata konkurence firem právě v jejich konkurenceschopnosti. Současně je však nutné si uvědomit, že konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu. Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se musí tedy vyznačovat všeobecnými a speciálními charakteristikami.

Všeobecné charakteristiky - existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je a tím, co může nebo musí být. Jde tedy o pravděpodobnou změnu, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak je to příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu firmy.

Speciální charakteristiky - existuje externí potenciál, omezující potenciál firmy nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy. To znamená, že existuje konkurent firmy buď na straně nabídky (např. dodavatelé) nebo na straně poptávky (např. spotřebitelé).

Konkurenceschopnost podniku souvisí s vizí podniku, od které se dále odvíjí podnikatelská strategie. Výraznými složkami konkurenčního potenciálu podniku dle Mikoláše (2005) jsou identita, integrita, mobilita a suverenita.

1. Identita - jedná se o soubor vnitřních a vnějších znaků, které podnik identifikují v prostředí. Jde o vlastní osobitost, nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu podniku. V současné době se identita podniku stává stěžejním faktorem jeho konkurenceschopnosti.

2. Integrita - je dána soudržností podniku. Zahrnuje dva protiklady. Na jedné straně je pružnost podniku dána tím, že jednotlivé složky či subjekty podniku mají svou vlastní identitu, na straně druhé však tuto vlastní identitu spojují s celkem, tzn. podnikem.

3. Mobilita - jde o schopnost podniku reagovat na změny ve vnitřním či vnějším prostředí podniku. Projevuje se jako pohyb podniku v časoprostoru, jako přemísťování materiálních a nemateriálních prvků podniku apod.

4. Suverenita - znamená postavení podniku na trhu. Podnik je možné označit za suverénní, pokud má reálnou možnost účinně rozhodovat o svém vývoji a je-li schopen tato rozhodnutí efektivně realizovat.

Základem konkurenceschopnosti každého podniku by měla být jeho dobře navrhnutá podnikatelská vize a propracovaná strategie.

2. 5 Strategická analýza

V současnosti se většina podniků nachází v podmínkách nestabilního tržního prostředí s tendencí globalizace trhu. Dochází k neustálým změnám v politickém, ekonomickém, sociálním, demografickém, technologickém vývoji, v možnostech podnikání a v konkurenčních vztazích. Podnikání se stává stále náročnějším i v důsledku globalizace trhu a působení nadnárodních korporací. V mezinárodním měřítku mohou uspět jen ti nejlepší. Pro podniky je důležité zaměřit se na různé oblasti, a to vnější i vnitřní při analýze současného

stavu organizace a rozhodování o budoucím rozvoji a směřování. Potřebné je nepřetržité monitorování externího a interního prostředí podniku a následná tvorba strategie a její implementace a následná kontrola. Management podniku by měl sledovat současné trendy, měl by pružně reagovat na změny, přizpůsobovat se novým okolnostem a vést podnik ke konkurenceschopnosti.

Následující kapitoly jsou zaměřeny na analýzu a hodnocení konkurenceschopnosti podniku pomocí několika metod. Patří mezi ně PEST analýza, SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Na základě výsledků těchto analýz jsou vytvořeny určité návrhy a doporučení, které by společnost SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o. měla vzít v úvahu pro zlepšení její konkurenční pozice.

2. 5. 1 PEST analýza

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Jedná se o důležitý nástroj strategického řízení, který má hodnotit výlučně vnější, a to zejména makroekonomické podmínky podniku. PEST analýza může a také by měla stavět na co největším množství nezávislých faktů.

PEST analýza je analýza dělící vlivy makroekonomického okolí do čtyř základních skupin které jsou uvedeny níže. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makroekonomického okolí, které různou měrou ovlivňují podnik.

Politické prostředí

Analýza politického prostředí se zabývá problematikou stability politické scény nikoliv problematikou politických stran. Stabilita politické scény má přímý dopad na stabilitu legislativního rámce. Kromě samotné stability vlády, a tím pádem i legislativního rámce je důležitý také obsah vydané legislativy, a to jak té současné, tak i té budoucí. Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, stejně jako chování regulačních orgánů.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. V této části analýzy se sledují otázky daní (DPPO, DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd.) a cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů, specifického zaměření, trendech v oblasti distribuce, atd. Spadají sem také nejruznější pobídky pro zahraniční investory či pobídky a podpora exportu.

Sociální prostředí

Sociální prostředí je důležité zejména pro firmy podnikající v oblasti retailu – tj. prodeje koncovým spotřebitelům. Řeší se při ní demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, hlavní události jako jsou veletrhy, významné konference apod. i otázky místní etiky (úroveň korupce, dodržování a vynutitelnost zákonů atd.).

Technologické prostředí

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury, stavem rozvoje a zaměření průmyslu, stavem aplikované vědy a výzkumu, podpory apod. Částečně sem z oblasti politického prostředí spadá i oblast práva souhrnně nazývaná jako duševní vlastnictví, z čehož je důležitá zejména oblast průmyslové ochrany. Částečně sem spadá i oblast ekologie (BUSINESSVIZE [online]).

Smyslem PEST analýzy je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Lednický, 2006)

Cílem analýzy není vypracovat obsáhlý seznam faktorů, neboť vlivy, které jsou podstatné pro jeden podnik, nemusí být důležité pro podnik jiný. Důležité je při zpracování

PEST analýzy rozpoznat a odlišit faktory, které jsou významné právě pro daný podnik. Samozřejmostí je, že jednotlivé vlivy se budou v čase měnit a bude se měnit i jejich váha dopadu na podnik. Při této analýze je proto nutné tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat.

2. 5. 2 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) viz obrázek 2. 2.

Je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším podmínkám firmy. Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhne firma konkurenční výhody nad ostatními. Ke konkurenční výhodě je třeba dostatek kvalitních informací. Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejružnějších faktorů (Kozel, 2006).

Silné a slabé stránky

Vnitřní situace podniku je zachycena silnými a slabými stránkami. Firma by měla identifikovat faktory z vnitřního prostředí, které mohou ovlivnit budoucí úspěchy nebo mohou mít naopak vliv na neúspěchy. Úkolem SWOT analýzy by mělo být co nejúplnější a nejpresnější určení silných stránek podniku, tak aby je mohla společnost plně využít. Na druhé straně by analýza měla přesně pojmenovat slabé stránky, které pro ně mohou být problémem a snažit se je napravit. Analýza tedy posuzuje správně a nestranně vlastní schopnosti a dovednosti. Své stránky posuzuje firma vzhledem ke konkurenci – to, v čem je firma lepší je silná stránka, to, v čem firmu konkurence předehnala, je slabá stránka (Sun Marketing [online]).

Při vnitřní analýze je potřeba změřit se na:

- pozici na trhu,
- personální vybavení,

- existenci informačního systému,
- technickou a technologickou úroveň,
- financování podniku,
- oblast marketingu (všechna 4P),
- vztah se zákazníky,
- dodavatele aj.

Příležitosti a ohrožení

Z vnějšího prostředí vyplývají příležitosti a hrozby, které ovlivňují dění uvnitř podniku, procesy a organizační strukturu. Vliv faktorů je závislý na odvětví, ve kterém se podnik nachází a typu vnějšího prostředí. Při hodnocení příležitostí a ohrožení nemůže podnik tyto faktory ovlivnit, může je však vytipovat, zhodnotit, omezit, oslabit, aby se zmírnily důsledky. Příležitosti a ohrožení jsou spjaté s činnostmi konkurence. Jsou závislé na intenzitě konkurence v odvětví, složitosti nebo naopak jednoduchosti vstupu na trhy, na existenci a postavení substitutů na trzích, na síle a koncentraci kupujících a prodávajících. Hrozby a příležitosti není možné samy o sobě možné minimalizovat, respektive maximalizovat, je možné pouze snížit nebo zvýšit jejich vliv na podnik (Sun Marketing [online]).

Při vnější analýze je potřeba změřit se na:

- společenskou (sociální) situaci ve vztahu k zákazníkům,
- vlivy demografické,
- kulturní faktory,
- technické a technologické prostředí,
- ekonomické faktory,
- politické a legislativní vlivy,

- potenciální konkurenci.

SWOT analýzu se využívá jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů.

Obr. 2. 2 SWOT analýza



Zdroj: SWOT analýza: Definice pojmu. *Sun Marketing* [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

2. 5. 3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Při formulaci konkurenční strategie je důležitým faktorem uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Prostředí okolo firmy je široké, nejdůležitější je ovšem odvětví, ve kterém společnost působí. Struktura odvětví ovlivňuje určování konkurenčních pravidel hry.

Michael Eugene Porter vyvinul takzvaný model pěti konkurenčních sil, který analyzuje konkurenční síly v okolí podniku. Model je zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- soupeření mezi stávajícími podniky,

- smluvní síly odběratelů,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

Úroveň konkurence (Veber, 2007) závisí na pěti základních konkurenčních silách. Vzájemným působením těchto pěti sil je určen potenciál konečného zisku v odvětví. Každé odvětví má jiný potenciál konečného zisku. Různost je dána tím, jak velké je vzájemné působení sil, viz obrázek 2. 3. Porterova analýza pochází z Harvard Business School, kde ji v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Ten se zabýval otázkou toho, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Porterova analýza, se zabývá odvětvím podnikání jako celkem. Porterova analýza pěti konkurenčních sil byla vymyšlena jako protipól ke SWOT analýze, kterou Porter považoval za málo exaktní. V dnešní době se v praxi používají obě analýzy.

Obr. 2. 3 Hybné síly konkurence v odvětví dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil



Zdroj: STŘELEČ, Jiří. Porterův model konkurenčních sil. In: *Vlastnicesta* [online]. 2011 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

Cílem této analýzy je jasné pochopení sil, které v konkurenčním prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam,

a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro úspěšný podnik je nutné tyto síly rozpoznat a pokusit se jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Potenciální nově vstupující firmy

Jedná se o společnosti, které nejsou v současnosti konkurencí pro stávající podnik, ale v budoucnu se jím mohou a mají schopnost se jím stát. Vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů je hrozbou pro ziskovost podniků. Naopak nízké riziko vstupu nové konkurence umožňuje podnikům těžit ze své situace v podobě zvyšování cen a tím i zvyšování zisků. Empirické výzkumy prokázaly, že výška vstupních bariér je nejdůležitějším faktorem výnosnosti v daném mikroekonomickém okolí.

Soupeření mezi existujícími firmami

Je-li soupeření mezi podniky slabé, podniky pak mají příležitost zvýšit ceny a dosáhnout většího zisku. S rostoucím stupněm monopolizace roste síla firem a slábne síla zákazníků. Pokud však je soupeření mezi společnostmi velké, dochází k cenové konkurenci. Vzniká cenová válka, která může zesílit rivalitu mezi podniky. Rozsah rivality (Porter, 2012) mezi podniky uvnitř mikroekonomického okolí firmy je funkcí tří faktorů:

- struktury mikroekonomického okolí - jedná se o velikost podílu jednotlivých podniků na trhu,
- poptávkových podmínek - jedná se o růst či pokles poptávky,
- výšky výstupních bariér - jedná se o důležitou konkurenční hrozbu v případě, že se v daném okolí snižuje poptávka.

Smluvní síla odběratelů

Odběratelé vypadají jako hrozba pokud se snaží tlačit ceny dolů nebo když požadují vyšší kvalitu nebo lepší servis. Síla zákazníků závisí na faktorech jako je počet zákazníků, stupeň koncentrace zákazníka, nebezpečí zpětné integrace, stupeň diferenciací produktu či citlivost na kvalitu produktu.

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé (Porter, 2012) mohou působit jako hrozba pokud dokážou zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo v horším případě přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Podnik jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů. Dodavatelé disponují vyjednávacími silami jako je zvýšení svého stupně konkurence, zjednodušení a harmonizace zpětné integrace, dodávky jedinečných produktů, opatření, při kterých musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele.

Hrozba substitučních výrobků

Existence blízkých substitutů vytváří dle Deduchové (2001) konkurenční hrozbu limitující ceny, za které podnik prodává, a tím omezuje i ziskovost podniku. Řešením je diferenciací produktu od konkurence. Mají-li však výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk.

3. Analýza obchodních příležitostí ve společnosti SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o.

3. 1 Představení společnosti SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o.

- **Název:** SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o.
- **Sídlo:** Kollárova 48, Banská Bystrica 974 01
- **Forma:** Společnost s ručením omezeným
- **Den vzniku:** 10. 12. 2008
- **IČO:**44528701
- **Webová adresa:** www.vratna.net

Obr. 3. 1 Logo společnosti SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o.



Zdroj: Sport Academy Vrátna. *SPORT ACADEMY Vrátna s.r.o.* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.vratna.net/newzima/>

Středisková společnost SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o. byla založena v roce 2000 třemi společníky. Základnu má společnost v celoročně provozovaném středisku Vrátná FREE TIME ZONE v centru Národního parku Malá Fatra přímo v nejoblíbenějším střediskovém areálu Paseky v blízkosti čtyř sedačkové lanovky. V současné době má společnost společníky pouze dva a to Ing. Branislava Dragulu a Lubumíra Martinčeka.

Středisko VRÁTNÁ FREE TIME ZONE se skládá ze čtyř lokalit, z nichž každá je jiná. Jedná se o lokality Paseky, Poludňový Grůň, Chleb a Príslop. Nadmořská výška střediska je 600-1709 metrů nad mořem. K dispozici je klientům v zimním období dvanáct vleků a dvě lanovky. V celoročním provozu je lanovka na Chleb. V celém areálu jsou k dispozici zdarma parkovací místa. V zimě je klientům nabízen bezplatný skibus provozovaný denně na trase Žilina – VRÁTNÁ FREE TIME ZONE.

Vrátná dolina se rozprostírá v kriváňské části národního parku Malá Fatra v severozápadní části karpatského oblouku. Vyznačuje se jedinečnými skalními útvary, jako jsou kaňony, tiesňavy, horské hřebeny a krasové jevy. Nachází se zde hojný počet vodních pramenů, vodopádů a také množství vzácné fauny a flory (žije zde 188 chráněných živočichů). Ve Vrátné jsou dobře vyznačené turistické trasy i cyklostezky, naučné chodníky a vycházkové trasy. Nejoblíbenější turistickou atrakcí jsou Janošíkové diery jejichž součástí jsou Horné diery, Nové diery a Dolné diery. Diery jsou zpřístupněné lávkami a žebříky lemujícími potoky a řadu vodopádů. Z bohaté minulosti se zachovala už jen terchovská muzika a terchovské písně. Kraj dodnes žije legendárním hrdinou Jurajem Jánošíkem,

kapitánem družiny zbojníků. Přístup do Vrátné doliny: Žilina 25km, Dolný Kubín 31km, Kľačany 28km, Martin 45km, Bratislava 220km.

3. 2 Charakteristika nabízených služeb společnosti SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o.

SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o., dále už jen SAV se věnuje klientům celoročně. Klienty SAV jsou sportovně založení lidé různých věkových kategorií. Společnost je zaměřena hlavně na outdoorové sportovní aktivity. Jako středisková škola má SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o. obrovskou výhodu oproti konkurenci a může tak nabízet řadu ojedinělých a nadstandardních služeb.

3. 2. 1 Letní nabídka služeb

V létě nabízí SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o. širokou škálu kvalitních služeb, jako jsou:

- splavování nejkrásnějšího úseku řeky Oravy na raftových člunech s kvalifikovaným instruktorem,
- rafting na divoké řece Belá pro zkušené vodáky,
- jízdu na motorovém člunu na Oravské přehradě,
- jízdu na vodních lyžích na Oravské přehradě,
- půjčovnu profi koloběžek,
- branné výcviky,
- školní výlety,
- teambuildingy,
- víkendové balíčky,
- turistický průvodce po horách,
- informace o půldenních a celodenních túrách.

SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o. poskytuje v letní sezoně množství výhod. Mezi výhody oproti konkurenci patří nejnižší ceny služeb ve středisku, kvalitní služby přizpůsobené na míru klientům, nejširší spektrum letních aktivit pro všechny věkové kategorie, turistický servis pro návštěvníky Vrátné doliny, pestré využití volného času pro školy, školky, děti a mládež.

Splavování

Jízda na raftových člunech po nejkrásnějším úseku řeky Oravy je určena těm, kteří touží zažít dobrodružství, adrenalin, zábavu a v neposlední řadě nezapomenutelný zážitek. Klienti poznají krásy přírody Malé Fatry nevšedním způsobem. Splavování je vhodné pro začátečníky bez předešlých zkušeností, pro sportovce, pro rodiny s dětmi (děti od dvou let), pro školní výlety, pro firmy v rámci teambuildingových aktivit či firemních sportovních dnů, pro starší lidi i klienty méně fyzicky zdatné.

Minimální počet účastníku splavování je 4 (v jednom člunu může jet maximálně 6 dospělých osob) a maximální počet účastníku splavování řeky Oravy je 100 lidí. Splavování probíhá dle zájmu, dle počasí a dle aktuálního stavu vody. Začíná se v měsíci dubnu a končí v měsíci září. Trasy splavování jsou dvě.

Žaškov – Kľačovany, trasa je dlouhá 9 kilometrů, obtížnost trasy je nízká a délka trvání se pohybuje kolem 90 minut.

Dolný Kubín – Kľačovany, trasa je dlouhá 18 kilometrů, obtížnost trasy je středně vysoká a délka trvání se pohybuje kolem 150 minut.

Obr. 3. 2 Mapa tras splavování



Zdroj: PALUŠ, Rastislav. Splavy. *SPORT ACADEMY Vrátna* [online]. 2004 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.vratna.net/web/leto/splavy.html>

Speciální nabídku představuje jízda na raftu na řece Belá, tato nabídka jízdy na raftových člunech je nabízena pouze zkušeným vodákům. Jízda je závislá na stavu vodní hladiny. Jezdí se od března do června a obtížnost trasy je velmi vysoká.

V případě firemních, skupinových nebo školních akcí připravila společnost řadu atraktivních slev. V ceně splavu je započítané půjčovné lodí, pádla, záchranné vesty, přeprava veškerého vybavení, odborná instruktáž o technice splavování a pádlování. V každé lodi je kvalifikovaný vodácký instruktor. V cíli trasy je nabízena možnost grilování.

Motorový člun

Jízda na motorovém člunu po Oravské přehradě je vzrušujícím a nevšedním zážitkem. Kapacita lodí je maximálně pět členů posádky a kapitán. Vodní nádrž Oravská přehrada je součástí vodního díla Orava, které je vybudované na soutoku Bílé a Černé Oravy. Nejoblíbenějším výletem je cesta na Slanický ostrov umění, dále pak vyhlídková jízda ke Slanické osadě, k Přístavu, do Studničky a k pláži v Námestove. Pomocí motorového člunu se dá uskutečnit jízda na vodních lyžích. Jízda na lyžích vyžaduje dobré koordinační dovednosti i silovou vytrvalost. Je vhodná pro sportující jedince od věku deseti let. V ceně jízdy je započítáno půjčovné neoprenu, lyží, vesty a odborné instruktáže. Člun je na vodě k dispozici v období od května do září.

Profi koloběžky

Sjezd formou zábavy a netradiční způsob dopravy pro všechny věkové kategorie nabízí profi koloběžky. Koloběžky jsou ideální pro rekreační jízdy i pro adrenalinové sjezdy. Díky speciální úpravě koloběžek, které mají zvětšenou konstrukci, kola přizpůsobené k jízdě po horském terénu a se zesílenými brzdami dovolují koloběžky jet rychlostí chůze, ale mohou se dostat i na rychlost 80 km/hod. dle způsobu jízdy, jaký si klient zvolí. Každý klient dostane ponaučení o bezpečnosti. K povinné výbavě jezdce patří přilba na ochranu hlavy. Trasy:

- Štefanová – parkoviště u Jednoty pod sochou Jánošíka, trasa je 3,5 km dlouhá, mírnějšího rázu.

- Chata Vrátná (spodní stanice kabinové lanovky) - parkoviště u Jednoty pod sochou Jánošíka, trasa je 6 km dlouhá, trasa je určena pro zkušené jezdce.

Nabídka pro školy

Branný den - SPORT ACADEMY Vrátná organizuje v rámci poznávání Jánošíkového kraje branný den ve Vrátné pro žáky základních a středních škol. Výlet zahrnuje přechod Dolními dírami, přesun na start splavu a splav řeky Oravy. Celý den se o děti stará tým profesionálních průvodců a instruktorů. V ceně je také opékání v cíli splavu, soutěžní hry a odborná přednáška první pomoci v přírodě.

Výlety na konci roku – v nabídce jsou jednodenní, dvoudenní a třídní výlety. Minimální počet žáků a studentů je 10. Nabídka je omezena horní hranicí věku maximálně do věku dvaceti let včetně.

Jednodenní výlet začíná v devět hodin na parkovišti u hotelu Diery, odtud se jde přechod Jánošíkovými dírami do Štefanové. Trasa trvá přibližně dvě a půl hodiny. Ze Štefanové se jede rekreační sjezd na profi koloběžkách na parkoviště pod sochu Jánošíka. Sjezd trvá dle zdatnosti dětí asi půl hodiny. Po sjezdu je individuální prostor na oběd a poté přesun do Párnice na splav řeky Oravy. Cílem splavu jsou Kralovany. Jízda na raftových člunech trvá kolem hodiny a půl dle stavu řeky.

Dvoudenní výlet je zahájen nástupem na ubytování v hotelu Boboty *** ve 12 hodin. Děti mají hodinu čas na ubytování, poté je oběd, polední klid a ve 14.30 hodin je zahájen program rekreačním sjezdem na profi koloběžkách ze Štefanové na parkoviště pod sochu Jánošíka. Po sjezdu se jde na prohlídku muzea v Terchové, kde je Jánošíkova expozice. Denní program je ukončen opékáním. Druhý den je program stejný jako má jednodenní výlet.

Třídenní výlet je zahájen nástupem na ubytování v hotelu Boboty *** ve 12 hodin. Děti mají hodinu čas na ubytování, poté je oběd, polední klid a ve 14.30 hodin je zahájen program s horskou službou. Děti si prohlídnou stanici horské záchranné služby a proběhne beseda se záchranáři. Denní program je ukončen opékáním. Druhý den hned po snídani je zahájen program rekreačním sjezdem na profi koloběžkách ze Štefanové na parkoviště pod sochu Jánošíka. Po sjezdu se jde na prohlídku muzea v Terchové, kde je Jánošíkova expozice. Po expozici se jde na společný oběd do Jánošíkovy koliby, po obědě se skupina přesune

k hotelu Diery a odtud se jde přechod Jánošíkovými dírami na hotel. Večer proběhne zábavný program formou her a soutěží. Třetí den je zahájen snídání a poté ihned přesun do Párnice na splav řeky Oravy. Výlet končí v Kralovanech, kde proběhnou závěrečné soutěže, slavnostní vyhlášení výsledků a rozloučení s dětmi.

Teambuilding

Teambuilding (Zahrádková, 2005) je jednou z efektivních možností, jak vzdělávat pracovníky za účelem dosažení jejich rozvoje. Je možné ho chápat jako vědomou a cílenou práci s týmem tak, aby byl schopen dobře využívat jedinečnost každého svého člena.

Nabídka pro firmy je řešená individuálně, firmě přímo na míru a dle jejich požadavků. SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o. vytváří firemní programy na den až tři dny, dle rozpočtu klienta. Teambuildingy nejsou tematicky zaměřené, jedná se pouze o firemní zábavu a stmelení kolektivu netradiční formou. Nejčastěji firmy přijíždějí na jednu noc. V ceně mají celodenní program a zvýhodněnou cenu ubytování. Zde je přehled nejznámějších firem, pro které SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o. teambuilding uskutečnila: Deltastav, OVB, Partners group, Zentiva, Omnitrade, Skybau, Volkswagen, DOXX, Tesco.

V příloze č. 1 je přiložen teambuilding firmy DOXX s časovým harmonogramem a vyúčtováním jak pro SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o. tak i pro DOXX. Tato akce proběhla 14. 9. – 15. 9. 2012 v Terchové.

3. 2. 2 Zimní nabídka služeb

Taktéž v zimě nabízí SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o. širokou škálu kvalitních služeb, v nabídce nalezneme:

- lyžařskou a snowboardovou školu pro začátečníky i pokročilé,
- carvingový kurz pro náročné lyžaře,
- kurzy freeridu,
- kurzy skialpinismu,

- půjčovnu lyžařského/snowboardového/skialpinistického výstroje,
- servis sportovního výstroje,
- babysitting od dvou let,
- prodej doplňkového sortimentu renomovaných značek,
- lyžařské a snowboardové výcviky pro školy/školky,
- snowtubing pro všechny věkové kategorie,
- teambuildingy.

Jako středisková škola nabízí SAV množství výhod také v zimním období. Mezi tyto výhody patří především nejnižší ceny ve středisku za služby, bezpečný náběhový pás v dětském parku Kids Zone, do kterého mají přístup pouze instruktoři s dětmi SPORT ACADEMY, ohrazený a bezpečný prostor pro výuku klientů, přednostní vstup na vleč v doprovodu instruktora, každodenně upravený areál dětského parku, služby babysittingu. Vše, potřebné k zimním radovánkám, nabízí SPORT ACADEMY na jednom místě.

Lyžařská škola

SPORT ACADEMY Vrátná pomůže každému rychleji zvládnout první oblouky na lyžích či na snowboardu a zdokonalit se v technice. Výuka je omezena věkem pouze ve spodní hranici, a to tři roky. Horní hranice je bez omezení. Lyžování si můžou vyzkoušet všechny věkové kategorie bez rozdílu pohlaví či výkonnosti. Dětská výuka je ale prioritou střediska Free Time Zone i střediskové školy SPORT ACADEMY Vrátná. Profesionální instruktoři pomáhají odstranit špatné pohybové návyky a zlovyky. Kolektiv mladých kvalifikovaných instruktorů pomůže pokročilým klientům vychutnat si požitek z jízdy na hranách pomocí carvingových lyží a začínajícím klientům ulehčí těžké začátky. Při výuce je dodržována řada bezpečnostních prvků. Do prostoru lyžařské školy mají vstup povolený pouze děti s instruktorem střediskové školy. Každé dítě dostane během výuky reflexní vestu, areál lyžařské školky je mimo sjezdovky, je oplocený a na dětském náběhovém pásu je protiskluzový koberec. Výuka probíhá individuálně nebo skupinově, dle přání klienta.

Individuální kurz – intenzivní výuka je určena pouze pro jednu osobu. Individuálním přístupem může instruktor v co nejkratším čase a v co nejvyšší možné kvalitě zlepšit úroveň lyžování nebo snowboardingu. Individuální kurz má nejvyšší efektivnost.

Skupinový kurz – pro zájemce stejného věku a porovnatelných schopností jízdy na lyžích/snowboardu. Je vhodný pro skupiny tří a více lidí.

Pro školy a školky jsou připraveny kurzy lyžování/snowboardingu. Cena a program se odvíjí od počtu dětí a úrovně lyžování/snowboardování.

Freeride

Výuka je pro všechny pokročilé lyžaře, kteří vyhledávají neupravené „freeride zóny.“ Lekce probíhají v lokalitě Chleb, kam vede kabinová lanovka. Klient se vyveze lanovkou do Snílovského sedla a výuka probíhá na Velkém Kriváni, Stohu a Chlebe.

Skialpinismus

Skialpinistická výuka probíhá na hřebeni Malé Fatry. Výuka je určena pro zkušené lyžaře a vyžaduje dobrou fyzickou kondici. Skialpinismus je zimní turistika ve volném terénu s lyžemi na nohou. Stoupání do kopce umožňuje speciální vázání a pásy nalepené na skluznici. Tento sport je provozován za účelem zvýšení fyzické kondice a v neposlední řadě skialpinismus umožňuje po vystoupení nezapomenutelné zážitky v podobě prvosjezdů ve volném terénu.

Půjčovna

Součástí nabídky SPORT ACADEMY Vrátná je půjčovna carvingové lyžařské a snowboardové výbroje značek Vökl, Elan a Head v nejrůznějších velikostech. Kromě širokého výběru kompletní lyžařské a snowboardové výbroje nabízí škola k zapůjčení sněžnice, sánky, reflexní vesty, přilby a skialpinistickou výstroj. Klienti dostanou vhodnou výstroj pro svůj styl lyžování a tělesnou stavbu. S výběrem výstroje jim poradí vyškolení odborníci ze školy, kteří také výbroj nastaví klientovi na jeho tělesné míry.

Servis

Díky moderní technologii úpravy lyží a snowboardu si klienti vychutnají bezpečnější jízdu. SPORT ACADEMY nabízí kompletní servis lyžařské a snowboardové výstroje. Stroj obsluhuje vyškolený personál s dlouholetou praxí v oboru. Speciální nabídkou SAV je ruční servis lyží/snowboardů.

Babysitig

Přímo v lyžařském areálu mají možnost rodiče nechat své děti v babysitingu s pedagogickým dozorem. Babysiting je vyhřívaná místnost se spoustou hraček, plně vybavena pro děti od dvou do deseti let. K dispozici má také babysiting své sociální zařízení.

Snowtubing

Snowtubing přináší zábavu pro děti a adrenalin pro dospělé. Snowtubing je sjezd z kopce na gumovém nafukovacím kole po speciální dráze, na které jsou postaveny umělé sněhové vlny. Jde v podstatě o moderní formu sáňkování. Jízda není omezená věkem.

3. 3 Vlastnosti služeb SAV

Nehmotnost

SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o. patří mezi podniky, které vytváří služby, a tedy nevyrábí výrobky. Povaha výstupů je ve většině případů nehmotná. Specifikem služby je tato nehmotnost vyjádřena výukou lyžování a snowboardingu, provozem babysitingu, splavováním řeky Oravy, jízdou na profi koloběžkách atd. Za hmotný výstup můžeme považovat prodej doplňkového zboží, servis zimního vybavení, kdy si zákazník odnese konkrétní produkt. Zhmotnění lze zajistit díky profesionálním instruktorům se speciálními kurzy opravňujícími provozování sportovních aktivit s klienty. Ze sportovních aktivit lze pořizovat fotografie, které přispívají ke zhmotnění služby. Na základě účasti na sportovní aktivitě je možné získat diplom, medaile, sladké odměny apod. Služby poskytované společností SAV mají vysoce nehmotný charakter. Nabízená služba zákazníkům je činnost a výhoda, kterou SAV nabízí klientům. Pouze při servisu lyží či snowboardu je výsledek zřetelný na první pohled i na „první jízdu.“ Při prodeji doplňkového zboží jde o službu

zákazníkovi, která má v důsledku hmotný charakter (výrobek si odneseme domů). Při poskytování služby vniká mezi SAV a zákazníkem vztah spíše neformálního charakteru.

Neoddělitelnost

Tato vlastnost služeb vyžaduje přítomnost producenta, tedy v případě SAV instruktora či pedagoga. Bez přítomnosti producenta by se služba nemohla uskutečnit. Služby nabízené SAV jsou poskytovány neoddělitelně. Neoddělitelnost je vyjádřena personálem = kvalifikovaní instruktoři, pedagogové, ski-servismanni, recepční. Bez tohoto personálu by nemohla být uskutečněna nabízená služba. Neoddělitelnost lze překonat pouze v tom případě, kdyby se klienti učili sportovním aktivitám pouze z instruktážních videí, z pozorování ostatních sportovců nebo metodou pokus omyl. V případě servisu by mohlo jít o moderní stroje bez obsluhy.

Služby SAV jsou poskytovány jen konečným zákazníkům. Mezi poskytovatelem služby a zákazníkem probíhá jednorázová dodávka služby. Služby jsou poskytovány jednorázově, kdy do společnosti dojde klient se svým specifickým požadavkem. SAV se snaží o dlouhodobý a opakovaný vztah se zákazníky. Příjemcem služeb SAV jsou sportovně založení lidé bez věkového omezení. Jedná se o stálé i nové klienty, rodiny s dětmi i jednotlivce, školy a školky a v neposlední řadě firmy.

Proměnlivost

Proměnlivost služby spočívá v tom, že pokaždé je výstup ze sportovní aktivity jiný, nikdy nebude úplně shodný s předchozím sportovním zážitkem. V případě SAV se jedná o to, že každý má své specifické pohybové návyky, různou úroveň koordinačních schopností, má různou úroveň vytrvalosti, síly a rozsah pohybu. Výstup ze sportovního zážitku je ovlivněn řadou faktorů, jako je nálada klienta, nálada instruktora, sportovní podmínky (upravený svah, vodní průtok...) počasí aj.

Proměnlivost lze alespoň trochu ovlivnit individuálním a profesionálním přístupem instruktorů. Jiné je to u služeb babysitingu, servisu, doplňkového prodeje, kde je proměnlivost snížena na minimum. U služeb společnosti SAV je vysoká míra přizpůsobení specifickým požadavkům zákazníka. Zákazníky společnosti jsou klienti různých věkových kategorií, s různorodým zdravotním stavem i výkonnostní úrovní. Služby poskytované SAV jsou založeny především na lidech, proto má společnost vysoké nároky na zaměstnance, je to dáno i tím, že je zde častý a vysoký kontakt se zákazníkem a povahy služeb jsou proměnlivé.

Pomíjivost

Tato vlastnost nám ukazuje fakt, že výsledky činností SAV nelze skladovat, neboť po výsledném efektu činnosti služba končí. U sportovních činností se jedná o to, že po zážitku jdou zákazníci domů a tím končí vztah SAV/zákazník. Pokud chce společnost maximálně využívat kapacitu nabízených služeb, měla by zajistit fungující harmonogram sportovních činností. Z hlediska sezóny je výuka lyžování a snowboardingu vázaná na zimní měsíce, na sněhové podmínky a počasí. Ve zbylých měsících se škola věnuje letním aktivitám, kde jde především o pořádání splavování řeky Oravy, školních výletů, teambuildingů, půjčování profi koloběžek atd.

Služby, které poskytuje SAV, je možné poskytnout jen pomocí zkušených a vyškolených profesionálů. Je nutností, aby mněl každý zaměstnanec úspěšně ukončený kurz na provozování dané sportovní aktivity a získanou licenci. Pracovníci, kteří dělají servis, musí být taky profesionálně vyškolení, aby nedošlo k poškození lyží a snowboardů. Pouze na zaměstnance objednávací zakázky nejsou vysoké nároky. SAV byla založená jako společnost s ručením omezeným za účelem vytváření zisku. Proto mají služby vysoce komerční charakter.

3. 4 PEST analýza

Předmětem této analýzy je analýza vnějšího prostředí podniku a to prostředí politického, ekonomického, sociálního a technologického. Faktory tohoto makroekonomického prostředí jsou faktory, které podnik sám nemůže ovlivnit, ale které na něj mají určitý vliv.

Politické prostředí

Společnost SPORTACADEMY Vrátná s.r.o. je společnost s ručením omezeným založena za účelem provozování sportovních zařízení, koupi zboží za účelem jeho prodeje konečnému spotřebiteli (maloobchod), zprostředkovávání činnosti v oblasti služeb organizování sportovních, pořádání kulturních a jiných společenských akcí, opravy a údržby sportovních potřeb, pronájmu movitých věcí, poskytování reklamních a marketingových služeb, vykonávání specializovaných činností v oblasti tělesné kultury - trenér lyžování a stejně jako jiný podnikatelský subjekt na trhu se musí řídit určitými zákony, předpisy a

normami, které jsou dány legislativou a politikou dané země. Každá společnost, tedy i SPORTACADEMY Vrátná s.r.o. je ovlivněna danou platnou legislativou.

Tato společnost se tedy musí řídit především obchodním zákonem č. 513/1991 Sb., uvedeném ve sbírce zákonů SR. Mezi další zákony, kterými je nutno se řídit, patří občanský zákoník č. 40/1964 Sb., zákon o účetnictví č. 431/2002 Sb., zákon o sociálním pojištění č. 461/2003 Sb., zákon o dani z příjmu č. 595/2003 Sb., zákon o zdravotním pojištění č. 580/2004 Sb., zákon o používání elektronické registrační pokladny č. 289/2008 Sb., zákon o službách na vnitřním trhu č. 136/2010 Sb., zákoník práce č. 311/2001 Sb., živnostenský zákon č. 455/1991 Sb., zákon o ochraně spotřebitele č. 250/2007 Sb., zákony o daních, o ochraně životního prostředí apod.

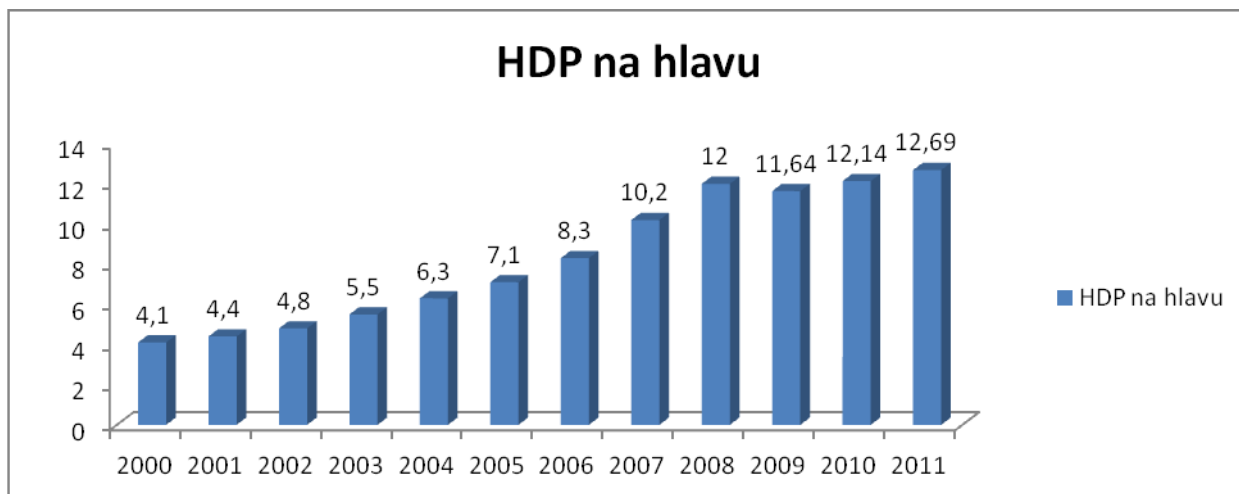
V souvislosti s touto legislativou je vhodné zmínit členství Slovenské republiky v Evropské unii od 1. 4. 2004. Vstup do EU sebou přinesl řadu výhod. Mezi výhody řadíme např. volný pohyb zboží, služeb, osob a kapitálu, dále pak růst zahraničních investic, možnosti čerpání dotací z fondů EU atd. Mezi nevýhody lze zařadit rostoucí množství konkurence, různé omezující legislativní opatření, omezující podmínky, zákony či směrnice, které určitým způsobem ovlivňují podnikatelské prostředí a které musí podnik respektovat.

Ekonomické prostředí

V ekonomickém prostředí existuje mnoho faktorů, které mají vliv na fungování podniku, na poptávku po produktech a službách, a tím i na celkový zisk daného podniku. Mezi nejdůležitější faktory patří vývoj HDP, míra inflace, měnové kurzy, ceny vstupů, nezaměstnanost, měnové kurzy, úrokové sazby i přizpůsobení nabídky situaci na trhu.

Hrubý domácí produkt (dále jen HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb, které byly nově vytvořené v daném období na určitém území. Používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky daného státu. Jak můžeme vidět na grafu, HDP na hlavu ve Slovenské Republice neustále roste, výjimkou byl rok 2009, kdy HDP mírně kleslo. Jelikož HDP neustále roste, je to dobrým signálem pro SAV. Tohoto růstu je potřeba využít. Důležité je pronikat na nové trhy, hledat nové zákazníky a rozšiřovat, zatraktivňovat nabídku služeb.

Obr. 3. 3 Přehled vývoje slovenského HDP na hlavu od roku 2000 do roku 2011



Zdroj: HDP na obyvatele 2000 až 2009. *Finance* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.finance.sk/hospodarstvo/hdp/hdp-na-obyvatela/>

Jakožto otevřená ekonomika zaměřená na export je Slovensko silně hospodářský závislé na svém největším obchodním partneru, Německu. Ekonomika Slovenska (*US DEPARTMEN ON STATE* [online]) se řadí mezi úspěšné ekonomiky zemí, které se v roce 2004 připojily k Evropské unii. Slovenská Republika se v 90. letech 20. století transformovala z ekonomiky centrálního socialistického plánování na hospodářství volného trhu. Slovensko má v posledních letech jednu z nejrychleji rostoucích ekonomik zemí EU. Levná a schopná pracovní síla, vhodná zeměpisná poloha, daňová politika vlády a vcelku liberální zákoník práce představují pro zahraniční investory velké výhody. Zatímco v devadesátých letech se země potýkala s velkým zahraničním dluhem, rostoucím schodkem rozpočtu, rozsáhlou nezaměstnaností a vysokou inflací, v době vstupu do Evropské unie nastartovalo Slovensko úspěšný hospodářský růst. V současnosti je jednou z nejúspěšnějších zemí bývalého Východního bloku. Ačkoliv i Slovensko zasáhla světová ekonomická krize, díky obnovené zahraniční poptávce od roku 2010 slovenské hospodářství opět roste. Zatímco v roce 2009 poklesl hrubý domácí produkt Slovenska o 4,9 %, v následujícím roce byl obnoven růst ve výši 4,2 %. K roku 2011 pak dosáhl 3,3 %. Za rok 2011 dosáhl HDP podle parity kupní síly výše 128,5 miliardy dolarů celkově a 23 600 dolarů na jednoho obyvatele. Inflace činila ve stejném období zhruba 3,9 %. Do roku 2009 se užívaly v zemi slovenská koruna a halír (1 koruna = 100 halěrů), poté je nahradily euro a eurocent (1 euro = 100 eurocentů).

Ekonomický růst na Slovensku dosahuje sice nejvyšších čísel, ale velkým problémem jsou velké rozdíly v životní úrovni jednotlivých regionů.

Vývoj daňových sazeb (*Eurokom* [online])

- 1993: Zavedení nové daňové soustavy, v rámci ní byla zřízena daň z příjmu. Daň firmám byla stanovena na 45 %.
- 1994: Umožněno umoření ztráty. Daň právnickým osobám klesla na 40 %.
- 1998: Zavedení daňových úlev pro podporu investic.
- 1999: Zavedení daňového úvěru na podporu investování; změna podmínek pro daňové úlevy dosud platné.
- 2000: Daň pro firmy se snížila na 29 %, v zemědělství byla zavedena snížená sazba ve výši 15 %.
- 2002: Daň z příjmu právnických osob snížena na 25 %.
- 2004: Sjednocení všech sazeb daní na 19% sazbu – rovná daň.
- 2013: Zrušení rovné daně - nadstandardní příjmy občanů stát zdaní 25 %, ostatní 19%.

Z přehledu vývoje daní je zřejmé, že daňové zatížení právnických osob klesá. Pokles přináší pro společnosti vyšší zisky a tím pádem i větší možnosti rozšiřování a obnovování majetku.

Hospodářské ukazatele (*Eurokom* [online])

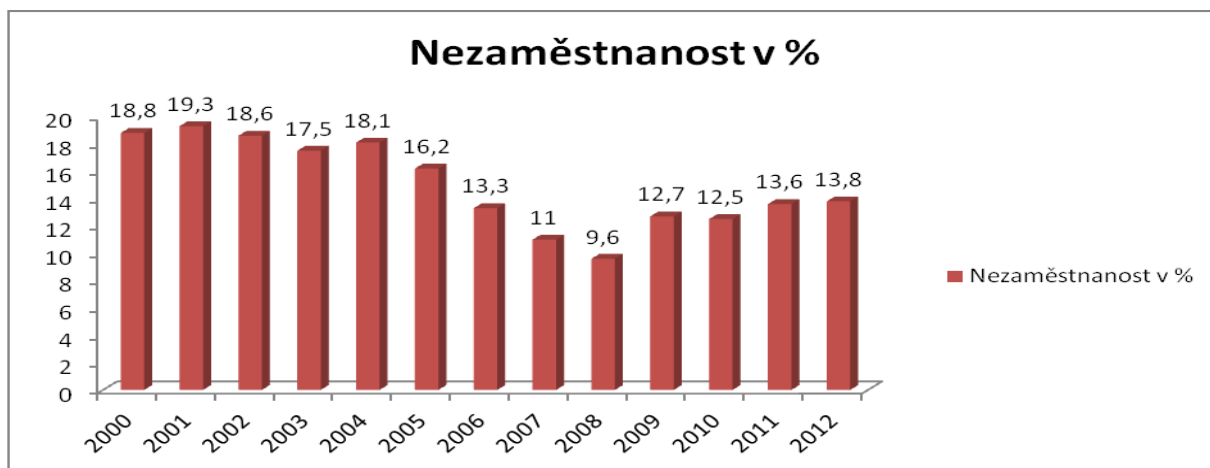
- HDP - \$ 127,1 mld. (2011)
- Růst HDP - 3,3% (2011)
- HDP na obyvatele - \$ 23.300 (2011)
- Složení ekonomiky - Zemědělství: 2,7%, průmysl: 35,6%, služby: 61,8% (2010)

- Nezaměstnanost - 13,4% (2011)
- Veřejný dluh - 41,5% HDP (2011)
- Inflace - 4,1% (2011)
- Průměrný hrubý příjem - 803 EUR (2009)
- Hodnota exportu - 39,7 mld. EUR (2009)
- Hodnota importu - 38,7 mld. EUR (2009)

Podíl služeb na HDP byl v roce 2001 61,8 % a jelikož HDP roste, je pravděpodobné, že poroste i podíl služeb na HDP. Pro SAV jde o dobrou zprávu která značí růst poptávky po službách.

Rozsah nezaměstnanosti je zachycen v grafu ukazujícím procentuální vývoj nezaměstnanosti na Slovensku. Procentuální míra nezaměstnanosti se vypočítá jako poměr počtu nezaměstnaných osob, které se snaží aktivně získat zaměstnání a celkovým počtem ekonomicky aktivního obyvatelstva. Aktuální míra nezaměstnanosti je 13,8 %. Dle obr. 3. 4 každoročně od roku 2008 mírně stoupá počet nezaměstnaných. Pro SAV může jít o potenciální hrozbu úbytku klientů z důvodu jejich nedostatečných finančních prostředků. Lidé uspokojují v první řadě své fyziologické potřeby a až následně své společenské potřeby.

Obr. 3. 4 Míra nezaměstnanosti ve Slovenské republice v procentech od roku 2000 do roku 2012



Zdroj: Slovenská ekonomika. *Eurokom* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/ekonomika-slovensko.php>

Sociální prostředí

Sociální prostředí a faktory s ním spojené odráží styl, způsob i postoj obyvatel na život. K těmto faktorům řadíme počet obyvatel a jejich věkové složení, životní úroveň či úroveň vzdělání, pracovní podmínky, úroveň příjmů, vzdělání a také společenství, jehož je součástí.

Počet obyvatel je dle slovenského statistického úřadu 5 405 338 a hustota osídlení je 110 (k 30. červnu 2012) obyvatel na km² (*Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]). Věková struktura obyvatelstva v roce 2012:

- 0 – 14: 15,28 % (830 457),
- 15 – 64: 72,34 % (3 932 092),
- 65+: 12,38 % (642 789).

Věkové složení obyvatel se nejčastěji rozděluje do tří základních skupin, a to předproduktivní, produktivní a poproduktivní věk. Dle slovenského statistického úřadu je v SR nejvíce obyvatel právě v produktivním věku, což je pro firmu velice výhodné, neboť právě tato skupina může pro firmu představovat její potenciální zákazníky ale i potenciální zaměstnance. Druhou nejpočetnější skupinou je skupina obyvatel v tzv. v předproduktivním věku. Tato skupina obyvatel je nejčastějším klientem SAV, ale pouze díky zbylým dvěma skupinám se klientem stát může. Průměrný věk v roce 2012 (*Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]):

- spolu: 38,7 roků
- muži: 37,1 roků
- ženy: 40,3 roků

Ke konci roku 2011 (*Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]) bylo na území SR 70 727 cizinců s registrovaným pobytem, z toho bylo 54 007 občanů ze zemí EU27 (76,4%). Tradičně nejvyšší zastoupení této skupiny je hlavně ze sousedních zemí, a to z České republiky (14 568), z Maďarska (9 255), z Polska (6 904), z Německa (4 322) a z Rakouska (2 301). Z ostatních zemí EU mají na území ČR nejvyšší zastoupení občané Rumunska (5 723) a Itálie (2 079), Bulharska (1 842) a Spojeného království (1 835). Občané třetích zemí se podíleli na celkovém počtu cizinců 23,6%, což bylo 16 720 osob. Nejvyšší počet občanů třetích zemí pocházel z Ukrajiny (3 873), Ruské federace (1 803), Vietnamu (1 489), Spojených států (856), Číny (792), Srbska (665), Korejské republiky (578), Norska (492) a Chorvatska (454). Z hlediska demografických struktur cizinců s registrovaným pobytem na území ČR podle pohlaví převládaly muži, tvořily 59,4%. Z hlediska věku nejvyšší počet cizinců byl ve věkové kategorii 25-59 ročních, z čehož lze předpokládat, že jde hlavně o pracovní migraci. Celkově je tedy na slovenském území 13,08 % cizinců. Toto složení obyvatelstva je velice pestré a má velký vliv na chování celé slovenské společnosti. Služeb SAV využívají ve velké míře i jiné národnosti než slovenské. Nejčastějšími zahraničními klienty jsou Češi, Korejci, Poláci a zřídka kdy Němci.

Slovenská ústava garantuje všem svým občanům svobodu náboženství. Většina obyvatel SR, 68,9 % je vyznání římskokatolického. Druhou největší skupinou jsou lidé bez vyznání, a to v počtu 13 %. Zastoupení obyvatel vyznávající evangelickou víru je 6,9 % a lidé vyznávající řeckokatolickou církev jsou v počtu 4,1 % obyvatelstva. Reformovanou křesťanskou církev tvoří 2 % a 0,9 % obyvatel jsou pravoslavní. Zbýlých 4,2 % obyvatel jsou vyznání jiného nebo odmítli odpovídat. Na datech zjištěných slovenským statistickým úřadem lze vidět vysoké procento věřících, na rozdíl například od České republiky, kde je celkové procento věřících 32,2 %. Víra a život spojený s ní má značný vliv na chování jedince i celé společnosti.

I přes ekonomickou krizi, kterou Slovenská republika prodělala spolu s celou Evropou v minulých letech, životní úroveň obyvatel dlouhodobě roste, a to podle údajů Slovenského statistického úřadu. Průměrná měsíční mzda zaměstnance v národním hospodářství se v letech 2000 – 2012 zvýšila z 379 euro na 808 euro. Životní styl obyvatel těsně souvisí s životní úrovní obyvatel. Čím je na tom člověk lépe finančně, tím kvalitnější životní styl si z pravidla dopřává. Způsob trávení volného času se odvíjí také od životního stylu. V dnešní době, kdy se čím dál více mluví o zdravém životním stylu a SAV má tedy klientům co nabídnout.

Zajímavostí je, že ve Slovenské republice je platový rozdíl mužů a žen 21 % (Platy [online]). SAV nedělá rozdíly mezi pohlavím, nejdůležitější je odborná kvalifikace zaměstnanců. Dalším zajímavým údajem je, že v městech žije nadpoloviční většina Slováků (*Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]). Život ve městě přináší stresové situace, lidé se setkávají se znečištěným prostředím a tak vyhledávají klid a přírodu mimo města. Tento fakt nahrává SAV, která má dobrou strategickou polohu.

Technologické prostředí

Technologické prostředí je důležité pro všechny podnikatelské subjekty, neboť ve velké míře ovlivňuje právě konkurenceschopnost firmy. Mezi nejdůležitější faktory tohoto prostředí pro SAV patří vybavení firmy, inovace, výzkum a vývoj a v neposlední řadě internet.

Sledování technologického pokroku je velice důležité a přináší konkurenční výhody. Aby společnost při současných rychlých změnách v technologiích nezaostávala za konkurencí je moderní vybavení firmy samozřejmostí. Sledování trendů ve světě sportu, sledování vývoje nových materiálů i technologií zpracování vede k vyšší ziskovosti a šetření nákladů. Přispívá také k většímu uspokojení požadavků zákazníků, a tím ke zvýšení jejich spokojenosti. Inovace jsou neméně důležitým faktorem tohoto prostředí, neboť v současné době technologické změny plynou čím dál rychleji. To, co bylo moderní před rokem, nyní už může být úplně „out“. Co se týká nabídky služeb, snaží se SAV sledovat celosvětové trendy a také se jim přizpůsobit. Každý rok je v nabídce minimálně jedna nová sportovní aktivita. Společnost také sleduje technický pokrok a ví, co je v současné době právě moderní. Sportovní vybavení se postupně rozšiřuje a obměňuje za nové, lepší, technologicky lákavější a v neposlední řadě také o úplně nové sportovní náčiní potřebné k nově vzniklým sportům.

V dnešní rychlé době kdo nemá internet, jako by nebyl. Internet je součástí každodenního moderního člověka. Pokud chce být firma úspěšná, neměla by jí chybět kvalitně navržená webová stránka. Webové stránky umožňují podniku přiblížit se zákazníkům, podávat o sobě informace potenciálním zákazníkům, ale i konkurenci. Sledování webových stránek konkurence může společnost určitým způsobem využít ve svůj prospěch. Zde jsem shledala zásadní chybu SAV, která měla stránky zastaralé, poskytovala zde neúplné či dokonce klamavé informace. Poslední aktualizace webové stránky proběhla naposledy roku 2008. Při tomto zjištění jsem se rozhodla navrhnout a zrealizovat nové

webové stránky ve spolupráci s majiteli a grafikem. Podařila se mi zatím pouze zimní verze stránek viz příloha č. 5.

Výzkum a vývoj

Nové technologie jsou nezbytné pro většinu podniků. Pro střední podniky se může jednat o finančně náročnou záležitost. Společnost SAV vzhledem k povaze své činnosti musí sledovat nový vývoj a výzkum v technologiích. Vzhledem k povaze podnikatelské činnosti SAV přímo neinvestuje do výzkumu a vědy.

SAV sleduje institut sportovních technologií, který se zaměřuje na zvýšení bezpečnosti v oblasti sportu a na aplikaci nových technologií a materiálů pro zlepšení vlastností sportovních potřeb. Hlavní činností je substituce tradičních materiálů kompozitními materiály a zvyšování užitečných vlastností stávajících technologií. SAV se snaží také sledovat celosvětové trendy ve výzkumu a vývoji ve sportovní oblasti. Výzkum a vývoj se považuje za důležitý faktor pro zajištění konkurenceschopnosti ekonomiky vyspělých zemí, a proto i její podpora je velmi důležitá.

3. 5 SWOT analýza

Následující část práce je zaměřena na provedení SWOT analýzy, tedy analýzy silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb plynoucích z okolí podniku. Principem SWOT analýzy je jednoduché a upřímné pojmenování předností a slabin společnosti SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o. a posouzení příležitostí a rizik. Zdůrazněním silných stránek a odstraňováním slabých vzrůstá pravděpodobnost realizace příležitostí a omezení rizik. Analýza je aktuální po omezenou dobu, neboť podléhá vývoji v závislosti na ekonomickém, společenském rozvoji společnosti i celé země. Jedná se tedy o komplexní metodu vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování podniku.

Cílem SWOT analýzy je přehled současné situace a výhled strategických možností do budoucnosti. SWOT analýza je základním prvkem pro vymezení strategie. Jedná se o poměrně jednoduchý nástroj. Cílem podniku by mělo být omezení slabých stránek a naopak podpořit stránky silné, využít příležitosti a naučit se čelit hrozbám. Jedině tak dosáhne podnik konkurenční výhody.

Tabulka 3. 1 SWOT analýza SAV

tvnitřní (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • uznávaná vůdčí pozice na lokálním trhu, • kvalitní přírodní podmínky, • nákladová výhoda, • výhodná poloha, • úspory z rozsahu, • vynikající vztahy a spolupráce s místními hotely, • dobrá pověst u odběratelů, dodavatelů, veřejnosti, • flexibilita podniku, • schopný management, • silná image, • dobré finanční vztahy, • individuální přístup ke klientům, • dobré klima firmy, • vstřícný vztah mezi zaměstnanci a klienty, • ochota většiny pracovníků se na dobročinných akcích zdarma a ve svém volném čase podílet, • kreativita zaměstnanců, • dobré vztahy mezi pracovníky, • dobrá spolupráce se sdružením turismu Terchová, • sponzorské zázemí pro rozvoj lyžařské školy, • těsná spolupráce s místní horskou službou, • pravidelné doškolování instruktorů lyžování/snowboardování, • dostatek ubytovacích kapacit v místě působnosti firmy, • dobrá dopravní dostupnost. 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • nevyužité kapacity, • nedostatek finančních prostředků, • stagnace v nabídce produktů, • nedokonalá distribuční síť, • zastaralé technologie, • krátké působení na trhu v oblasti teambuildingů, • na internetové stránce nejsou uvedené reference na společnosti, pro které byl uspořádán teambuilding, • nedostatečná komunikace s vedením střediska Vratná FREE TIME ZONE, • nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců.
--	--	---

VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • nové technologie výroby sportovních potřeb, • rostoucí počet zákazníků, • lepší vztahy se střediskem VRÁTNÁ FREE TIME ZONE, • vstup na nové trhy, • pozitivní politické a sociální změny, • příznivé podmínky pro rozvoj cestovního ruchu, lázeňství, turistiky, cykloturistiky apod., • příznivé podmínky pro rozvoj zimních sportů, • kreativita zaměstnanců, • prezentace SAV, • vytvoření pracovních příležitostí, • možnost vzniku nových sportovních aktivit, • intenzivnější spolupráce s médii, • přímé oslovení základních a středních škol. 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • vstup silného konkurenta na trh, • pokles počtu zákazníků, • negativní politické a sociální změny, • nepříznivá ekonomická situace státu, • ohrožení přírody zvýšením turismu, • snížený zájem o sport všeobecně, • omezení sportovních aktivit ze strany ochránců přírody.
---------------------------------------	---	---

Zdroj: Vlastní zpracování.

Silné stránky

SAV není na trhu dlouho, ale i přes poměrně krátkou dobu si vybuodovala na lokálním trhu silnou vůdčí pozici v oboru. Díky tomu, že SAV je střediskovou školou, může klientům nabízet množství výhod jako jsou nejnižší ceny služeb ve středisku, kvalitní služby přizpůsobené na míru klientům, nejširší spektrum letních aktivit pro všechny věkové kategorie, turistický servis pro návštěvníky Vrátné doliny, pestré využití volného času pro školy, školky, děti a mládež, nejnižší ceny ve středisku za služby, bezpečný náběhový pás v dětském parku Kids Zone, do kterého mají přístup pouze instruktoři s dětmi SPORT ACADEMY, ohrazený a bezpečný prostor pro výuku klientů, přednostní vstup na vlek v doprovodu instruktora, každodenně upravený areál dětského parku a služby babysittingu. SAV spolupracuje s místními hotely, především s hotely BOBOTY, Gold, Diery a Gavurky. Díky této spolupráci roste počet klientů SAV i hotelů, tato spolupráce přináší klientům

množství slev a výhod. V Terchové a okolí je dostatečný počet ubytovacích kapacit, který je pro SAV obrovskou výhodou. Schopný management SAV vybudoval silný image společnosti, ta má díky němu postupně se rozšiřující stálou klientelu. Dobrá pověst u odběratelů i dodavatelů je vybudována na základě kvalitních finančních vztahů, včasným a přesným platbám. SAV je velice flexibilní společností, která nabízí klientům vysoce individuální přístup. Dobré klima ve firmě zaručuje vstřícný vztah jak mezi zaměstnanci samotnými, tak i mezi zaměstnanci a klienty. Pravidelné doškolování a vzdělávací kurzy vedou pracovníky k vyšší motivaci, kreativitě a odpovědnosti. Většina pracovníků je ochotná se podílet na dobročinných akcích zdarma, a to ve svém volném čase. Díky kvalitní spolupráci s místní horskou službou a se sdružením turismu Terchová se klientům zpestřuje program na horách. Kvalitní přírodní podmínky jak v létě, tak v zimě jsou lákadlem pro potencionální klienty. Také dobrá dopravní dostupnost centra Malé Fatry je vynikající, vzdálenosti od Terchové jsou - Žilina 25km, Dolný Kubín 31km, Kralupy 28km, Martin 45km, Bratislava 220km.

Slabé stránky

SAV sice každoročně přichází na trh s novou službou, ale z hlediska celoslovenské konkurence je potřeba nabídku sportovních zážitků zvýšit, zatraktivnit. Firma nevyužívá naplno svého potenciálu a podceňuje oslovení jiných než lokálních trhů. Při plném využití kapacity lyžařské školy chybí dostatek kvalifikované pracovní síly. SAV najímá hlavně studenty, kteří nemohou být z důvodu studia neustále ve středisku. Dochází tak k částečnému odlivu klientů ke konkurenci. SAV je poměrně malou firmou, která nemá k dispozici dostatek finančních prostředků na každoroční dovybavení moderní sportovní výzbroje. SAV sice sleduje trendy ve sportu, v nových technologiích, ale nemůže všechny tyto trendy podchytit z finančních důvodů. Slabou stránkou je krátké působení firmy na trhu v oblasti pořádání teambuildingů a ani absence referencí na webových stránkách společnosti v této oblasti nepomáhá. Nedostatečná komunikace s vedením střediska Vrátna FREE TIME ZONE zapříčiňuje škody jak SAV, tak i středisku.

Příležitosti

Příležitostí není nikdy dost, je jen potřeba je dobře využít. K příležitostem patří využití nových technologií při výrobě sportovních produktů. Vše se zlepšuje, a tak v pozadí nezaostávají ani sportovní produkty. SAV musí sledovat novinky na trhu a využívat je ke svému podnikání. S rostoucím počtem zákazníků roste zisk, proto by si měla SAV vážit

svých stálých klientů a hledat klienty nové. Není nad dobré vztahy, při řešení podnikatelských příležitostí a věcí týkajících se celého střediska Vrátna FREE TIME ZONE a SAV by měla probíhat fungující komunikace. Středisko by mělo mít zájem na zkvalitnění služeb poskytovaných na jejich území. Kvalitní nabídka SAV přitahuje klienty do celého střediska, to by si mělo vedení střediska uvědomit. Vstup na nové trhy je nutností, rozšíření klientely mimo žilinský kraj má pro SAV obrovský potenciál. Mezi příležitostmi můžeme také zařadit rozvoj cestovního ruchu, lázeňství, turistiky, cykloturistiky, zimních sportů atd. Presentace SAV je důležitá z hlediska získání zákazníků hlavně v oblasti teambuildingů. SAV může v kraji, kde je vysoká nezaměstnanost nabídnout volná pracovní místa, pomoci s doškolením a naplnit tak kapacity stálých zaměstnanců. Možnost vzniku nových aktivit je v dnešní době lákavá. Spousty klientů hledají extrémní sporty, novinky a hlavně nevšední zážitky. SAV chybí samostatná jednání s médii. Pracuje s médii pouze pod záštitou střediska. Pro získání klientů by byla vhodná spolupráce se středními a základními školami, jejich větší informovanost o možnostech využití volného času dětí. Neméně důležitá je také změna legislativních procesů k lepšímu, menší byrokracie a nižší daně by znamenaly vyšší zisky.

Hrozby

Největší hrozbu pro SAV představuje úbytek klientely. Ceny rostou rychleji než platy. Lidé více šetří a na předních místech šetří na službách. Vstup nového silného konkurenta na trh představuje pouze potencionální hrozbu. Nepříznivá ekonomická situace, negativní politické změny ve slovenské legislativě představují hrozbu pro SAV v podobě snížení zisku a dlouhodobě nestabilní vláda k této situaci nepřispívá. Snížený zájem o sportovní aktivity by přinesl i pokles klientů SAV. Trend moderní doby je zdravý životní styl, mezi který patří jakýkoliv pohyb. SAV musí neustále přizpůsobovat nabídku sportovních příležitostí přáním klientů. Rozvoji některých sportovních aktivit brání ochranáři přírody. Jedná se hlavně o sjezdové lyžování a turismus. Ohrožení přírody je reálné, ale SAV, která má školené průvodce a instruktory dodržuje všechna pravidla a poučuje jimi i své klienty. Jedná se o pravidla FIS (10 pravidel chování na sjezdových tratích), pravidla pobytu v přírodě a na vodě.

3. 5 Porterův model pěti konkurenčních sil

Po provedené analýze makroekonomického okolí je nutné provést také analýzu mikroekonomického okolí, a to prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Následující část práce je proto zaměřena na analýzu pěti konkurenčních sil, jejichž společné

působení rozhoduje o schopnosti podniku obstát v daném konkurenčním odvětví. Jedná se o riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalitu mezi stávajícími podniky, smluvní sílu kupujících, smluvní sílu dodavatelů a hrozby substitučních výrobků.

Nově vstupující firmy na trh

Trh se neustále vyvíjí a vývojem přicházejí nové firmy na trh. Vstup nových firem do odvětví představuje pro stávající firmy určitou hrozbu nebo naopak i výzvu. Ohrožení vstupem nových konkurentů do prostředí, ve kterém působí SAV, může být pro tuto společnost zásadní. Riziko vstupu potenciálních konkurentů je ve sportovní oblasti poměrně vysoké.

Vstupu nových firem do odvětví brání sice mnoho bariér, ale žádná z nich není nepřekonatelná. Počáteční investice do podnikání, které by ohrozilo SAV, jsou nezanedbatelné částky. Vstupu nových potenciálních konkurentů na trh ovlivňuje celá řada vstupních bariér. Patří zde například poměrně vysoké vstupní náklady. Podnik pro svou činnost potřebuje určitý prostor, kde bude provozovat svou činnost. Dále se jedná o náklady na nákup sportovního vybavení jak letního, tak i zimního, nákup pracovní výstroje pro všechny zaměstnance. Do vstupních nákladů lze zařadit i náklady na zajištění dostatečného počtu pracovníků, a to nejen zaměstnanců s přímým kontaktem se zákazníkem, ale i administrativních pracovníků. Dalšími náklady je neustálá nutnost všechny pracovníky určitým způsobem vzdělávat a zvyšovat jejich kvalifikaci. Mezi další bariéry lze zařadit určitý stupeň byrokracie, což má za následek dlouhé vyřizování povolení podnikání v této oblasti. Také kontakty v místě působení firmy jsou velice důležité pro získávání klientů. Dobré vztahy s hoteliéry a s místním sdružením turismu přináší SAV velké množství zákazníků.

Další bariérou může být velký počet stávajících firem na lokálním trhu. V místě působení SAV je konkurence v zimě vzhledem k velikosti střediska obrovská. Přímo ve středisku Paseky působí spolu se SAV další dvě lyžařské školy a to RAW Vrátná a FATRA SKI. V létě představuje konkurenci pouze RAW Vrátná, a to ve splavování řeky Oravy. Nová firma by neměla na rozdíl od stávající firmy žádné jméno na trhu, a bylo by pro ni těžké získat dodavatele či zákazníky, kteří jsou již spokojeni se stávající nabídkou SAV, jejími cenami, přístupem apod.

V současné době je také nutno zmínit jako jednu z bariér vstupu probíhající hospodářskou krizi nejen v tomto odvětví. Krize má za následek úbytek klientů, což se projevuje v poklesu tržeb. Lze očekávat, že po odeznění krize se na trhu budou objevovat nové podniky, a proto je tato bariéra vstupu pouze dočasná.

Další náklady už nejsou považovány za vstupní, ale spíše za průběžné a mohou vyplývat z technologického pokroku. Je důležité, aby společnost brala v úvahu pokroky moderní doby a investovala do vybavení, které souvisí s rozvojem technologií. I přes značné náklady, které jsou výše uvedené, lze říci, že se nejedná o tak vysoké náklady jako například v automobilovém průmyslu a jsou tedy překonatelné. Proto zde existuje určité riziko vstupu potenciálních konkurentů.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Podnikání v oblasti sportovního vyžití je typické hlavně pro malé a střední firmy. Konkurence v tomto odvětví je v žilinském kraji minimální, pouze osm společností nabízí pořádání teambuildingů. Firma SAV se těžce porovnává s konkurencí, jelikož nabízí velké množství sportovního vyžití v létě i v zimě. Konkurenční firmy mají určitý podíl na trhu, plno zkušeností, kontaktů a určitě i stálých zákazníků, ale nemají identickou nabídku se společností SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o. SAV je tedy netypická svou nabídkou sportovního vyžití hlavně díky pestré škále nabídek sportů. Konkurenční tlaky jsou v současné době minimální a přímým ohrožením společnosti je pouze společnost RAW Vrátná, taktéž se sídlem ve středisku Paseky. Aby firma v konkurenci obstála, musí se od ostatních firem určitým způsobem lišit. SAV má obrovskou výhodu, protože se jedná přímo o střediskovou školu. V dnešní době, kdy je tempo technologického pokroku vysoké, je nutné, aby firmy neustále sledovaly nové trendy, studovaly je a následně je využívaly při realizaci svých činností. S tím je spojeno i neustálé vzdělávání pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace.

Dalším velmi důležitým faktorem konkurenceschopnosti v tomto odvětví je množství kontaktů na nejrůznějších místech a kladné reference od minulých spokojených klientů. Bez těchto kontaktů je jen velmi obtížné získat zajímavou zakázku. Aby byla společnost úspěšná měla by mít těchto kontaktů co nejvíce. Společnost SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o. má za svou krátkou dobu působení poměrně velké množství těchto kontaktů nejen v žilinském kraji, ale i po celé Slovenské republice, což se stává pro společnost velkou konkurenční výhodou. Jak již bylo řečeno, konkurence pro SAV existuje, ale zatím je SAV svou specifickou

nabídkou, kvalitním zázemím a strategickou polohou nepřímo ohrožena konkurencí. SAV má sice své klienty z celé Slovenské republiky, tedy je ohrožena nejen společnostmi působícími v žilinském kraji, ale společnostmi působícími po celé republice. Ohrožení nevidím jen ze strany slovenských společností, ale také ze strany českých společností, které díky nízké jazykové bariéře mohou konkurovat společnosti SAV. Srovnání konkurence v ČR a SR pomocí dotazníkového šetření viz kapitola 3. 6.

Smluvní síla odběratelů

Společnost SAV si za dobu své působnosti na trhu získala řadu stálých klientů. Uvědomuje si, že zákazníci jsou velmi významnou silou, která ovlivňuje podnik a jeho schopnost dosahovat zisku. Se stávajícími, ale i potenciálními zákazníky se snaží společnost komunikovat pomocí rozličných prostředků. Ke komunikaci využívá internetové stránek, reklamy v tištěných publikacích pod hlavičkou střediska VRÁTNA FREE TIME ZONE a její nejběžnější komunikací je komunikace osobní. V systému dodávky služeb zákazníkům jsou nepostradatelnou součástí lidé. Při dodávce služby k zákazníkovi je nezbytné, aby se výuky účastnil. Proto tedy hovoříme o procesech s nutností přítomnosti zákazníka.

Mezi zákazníky SAV patří všechny věkové skupiny. Vzhledem ke konkurenci si SAV stávající zákazníky snaží udržet a zároveň nalákat nové zákazníky. Pro zákazníky chce společnost jen to nejlepší, proto jim nabízí příjemné prostředí, profesionální služby a hlavně individuální přístup. Distribuce samotné služby probíhá přímo v lyžařském středisku Vrátná, popřípadě na Oravské přehradě, kde má akademie své prostory k poskytování služeb. V okolí je veřejnost informována pomocí billboardů, které upozorňují na lyžařskou školu, a díky nim jsou schopni zákazníci v případě zájmu najít kancelář školy. Další distribuční cestou, díky které získává SAV své zákazníky, jsou cestovní kanceláře. Ty ke svým zájezdům do dané oblasti nabízejí vouchery na sportovní zážitek. V neposlední řadě jsou součástí distribuce hotely v blízkosti lyžařského střediska, kde jsou hosté informováni o možnosti sportovního vyžití.

Co se týká umístění služby, tak musí zákazník přijet do střediska, kde mu je služba poskytnuta. Zákazník tedy jde k poskytovateli a jedná se o služby koncentrované. Zákazníci jsou tou nejspolehlivější a nejlevnější reklamou pro každou společnost. Spokojený zákazník je tedy něco jako chodící reklama. Ve většině případů se nám zákazníci rádi vrací a navíc přilákají nové díky referencím ve svém okolí.

Smluvní síla dodavatelů

Mezi dodavatele SAV patří přední výrobci brýlí, rukavic a lyžařských kukel. Co se týká stálých dodavatelů, tak má dodavatele elektrické energie, mobilní a internetové sítě. S dodavateli má společnost dobrý pracovní vztah, který je tvořen společným zájmem o sport. Tento vztah udržuje pomocí propagace značek, správným skladováním výrobků, vystavováním zboží a hlavně aktivním prodejem. To je také zároveň očekávání dodavatelů. Co se týká těchto dodavatelů, firma má své dosavadní dodavatele, ale na trhu a to nejen slovenském je mnoho firem, od kterých by SAV mohla odebírat, tudíž mohou tvrdit, že vyjednávací síla dodavatelů není příliš značná.

Hrozby substitučních výrobků

Další síla, která působí na podnik je nebezpečí substitučních výrobků. Substituční výrobky, v našem případě spíše služby, znamenají pro firmu určitou hrozbu, neboť mohou nahradit dosavadní službu a může se stát, že firma ztratí své zákazníky, kteří dají přednost náhradnímu výrobku či službě.

Když se podíváme na nabídku sportovního vyžití nabízeného společností SAV, existuje nepřeberné množství substitutů. Na světě existuje nespočet sportů a každý z nich představuje potenciální ohrožení nabídky SAV. Lze konstatovat, že nebezpečí substitutů je pro společnost SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o. velké, neboť zákazníci mohou vyhledávat jiný druh sportovního vyžití.

3. 6 Dotazníkové šetření – srovnání zimní nabídky v ČR (SPORT ACADEMY Vrátna s.r.o.) a SR (SUN Outdoor)

Hlavním cílem mého šetření byla analýza a srovnání spokojenosti zákazníků dvou lyžařských škol a to na území České republiky – SPORT ACADEMY Vrátna s.r.o. a Slovenské republiky – SUN Outdoor. Má práce se zaměřila na výběr služeb zákazníků, jejich důvod výběru i na jejich spokojenost. Otázky ohledně spokojenosti se týkaly ceny, marketingu i spokojenosti s výukou a instruktory. Dále práce zjišťuje četnost návštěv lyžařských škol a základní demografické údaje. Účelem výzkumu bylo srovnat podobné společnosti s podobnými podmínkami k provozování lyžařské školy na dvou územích z pohledu zákazníků.

Pro získání údajů byl využit marketingový výzkum – metoda osobního dotazování pomocí dotazníků. Dotazování proběhlo v měsíci únoru 2013 na dvou územích. Prvním místem sběru dotazníků bylo místo před i v lyžařské škole SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o., ve středisku Vrátná Free Time Zone na území Slovenské republiky. Druhým místem sběru dotazníků bylo místo před lyžařskou školou SUN Outdoor ve ski areálu Bílá na území České republiky. Základním souborem byli zákazníci obou lyžařských škol od 18 - ti let. Velikost výběrového souboru byl v počtu sto respondentů na každém území. Nástrojem sběru dat byl předem sestavený dotazník se sedmnácti otázkami, z něhož tři otázky byly demografické a čtrnáct otázek se týkalo dané problematiky. Před samotným výzkumným šetřením byla provedena pilotáž v počtu deseti dotazníků. Pilotáž probíhala na území SR. Čas na vyplnění jednoho dotazníku se pohyboval okolo šesti minut a dotazování bylo anonymní. Respondenti byli vybráni náhodně, na předem určených místech.

K získání dat bylo využito marketingového výzkumu formou osobního dotazování. Před vlastním dotazováním byla provedena pilotáž na vzorku deseti respondentů, na jejímž základě byly provedeny úpravy v samotném dotazníku. Následně začala realizace vlastního výzkumu. Po provedení pilotáže byly následně vyplněny všechny dotazníky, celkově tedy v počtu dvě stě kusů. Ty byly posléze zkontrolovány, zda se nevyskytly chyby validitativní (přesnost) či reliabilitativní (spolehlivost, pravdivost). Dále byly zpracovány pomocí tabulek a kalkulačky typu CASIO fx-82ES. Pro analýzu dat byl využit software MS Excel 2007, s jehož pomocí jsou zpracovány tabulky a grafy, díky kterým mohu přehledně zobrazit zkoumaný jev.

3. 6. 1 Shrnutí výsledků dotazníkové šetření

Aby byly výsledky aktuální a měly větší vypovídající schopnost, využila jsem k získání dat strukturovaný dotazník viz příloha č. 2. Hlavním důvodem, proč jsem si tuto metodu zvolila, je přímá zpětná vazba ze stran respondentů a vysoká vypovídací schopnost. Nejprve jsem analyzovala jednotlivé výsledky každé otázky a poté jsem pokračovala v hlubších analýzách. Dotazníkového šetření se zúčastnilo dvě stě respondentů. Dotazník obsahoval sedmnáct otázek, z toho třináct otázek uzavřených, tři otázky polootevřené a jedna otázka otevřená. Dotazník byl stejný jak pro SR, tak i pro ČR.

Otázka č. 1 - Využíváte služeb lyžařské školy? Pokud ne, dotazník prosím nevyplňujte dále.

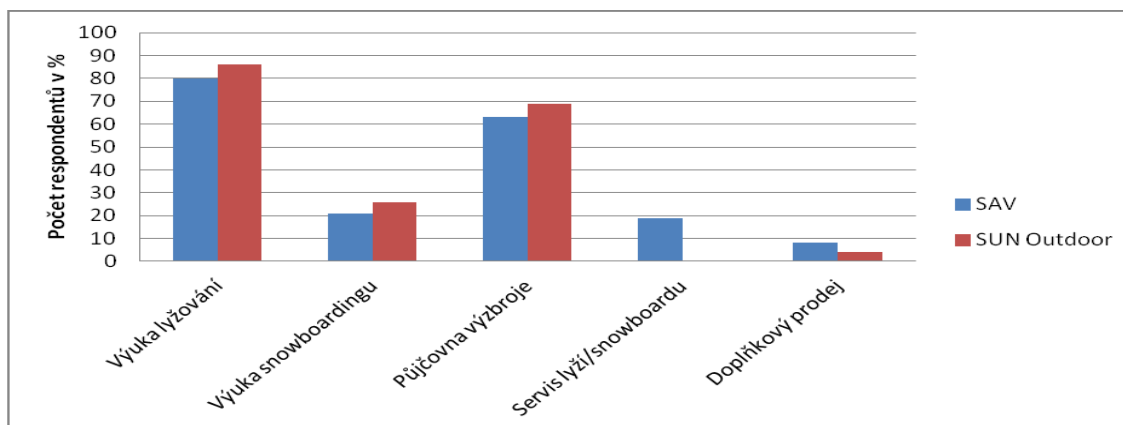
Všichni dotazovaní byli klienty lyžařských škol.

Otázka č. 2 - Jaké služby v lyžařské škole využíváte? Můžete zaškrtnout více možností.

Výsledky na obou místech sběru dat ukázaly, že největší poptávka je po výuce lyžování. Srovnání poptávky po službách lyžařských škol viz obr. č. 3. 5. V dotazníku pro SAV odpovědělo osmdesát respondentů, že využívají služeb lyžařské školy k výuce lyžování. Dvacet jedna respondentů využívá služby výuky snowboardingu, šedesát tři respondentů uvedlo, že využívají služby vypůjčení výstroje, devatenáct klientů si nechává nebo nechalo udělat servis lyží/snowboardu a doplňkový prodej zaškrtnulo osm respondentů. V kolonce jiné se patnáctkrát objevilo využívání služby babysittingu, dvakrát vypůjčení sněžnic, osmkrát snowtubing a čtyřikrát vypůjčení sáňkovacích lopat.

V dotazníku pro SUN Outdoor byly výsledky podobné. V oblasti služby výuky lyžování se počet zvýšil na číslo osmdesát šest, v oblasti výuky snowboardingu byl počet respondentů větší o pět a ve výpůjčce výstroje se počet respondentů vyšplhal na šedesát devět. V této lyžařské škole nemají servisní stroj lyží/snowboardu, takže počet respondentů týkající se této otázky byl nulový. V oblasti doplňkového prodeje byl počet respondentů na čísle čtyři. V kolonce jiné se třikrát objevily sněžnice, třináctkrát snowblades a devětkrát skiboby.

Obr. 3. 5 Srovnání poptávky po službách v lyžařských školách

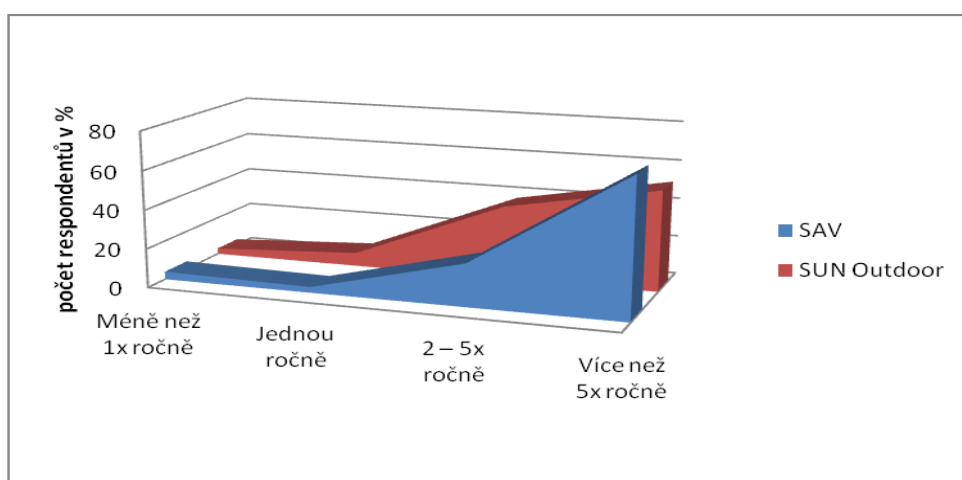


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 - Jak často využíváte služeb lyžařské školy?

Pomocí této otázky jsem zjistila četnost návštěv v lyžařských školách. Srovnání škol viz obr. 3. 6. Z mého pohledu je zajímavé vědět a srovnat, kolik mají školy stálých klientů. V této oblasti na tom byla lépe SAV s počtem 75% klientů navštěvující školu více jak 5x ročně. SUN Outdoor má dle mého výzkumu 52% klientů navštěvující školu více jak 5x ročně. Překvapujícím zjištěním bylo, že pouze čtyři klienti SAV využívají služeb méně než jednou ročně a u konkurenční školy to byly klienti pouze tři.

Obr. 3. 6 Četnost návštěv vybraných lyžařských škol

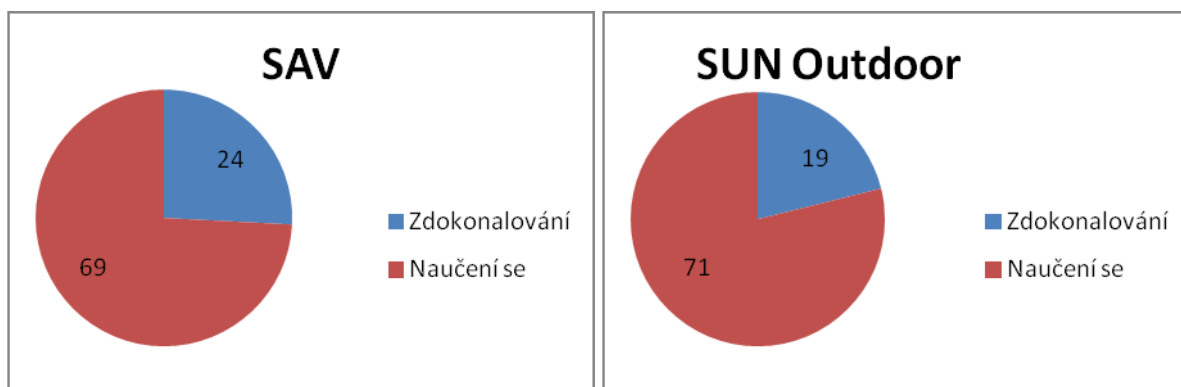


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 - Váš důvod navštívení školy? Pokud je Váš důvod jiný, než výuka lyžování/snowboardingu, přeskočte prosím na otázku číslo 11.

Při této otázce zůstalo devadesát tři procent respondentů pro sběr dat lyžařské školy SAV a osmdesát devět procent respondentů lyžařské školy SUN Outdoor. V obou školách je převaha klientů vyhledávajících služby za účelem naučení se na lyžích/snowboardu. Data jsou přehledně zachyceny v obr. č. 3.7.

Obr. 3. 7 Důvod návštěvy klientů lyžařských škol



Zdroj: Vlastní zpracování

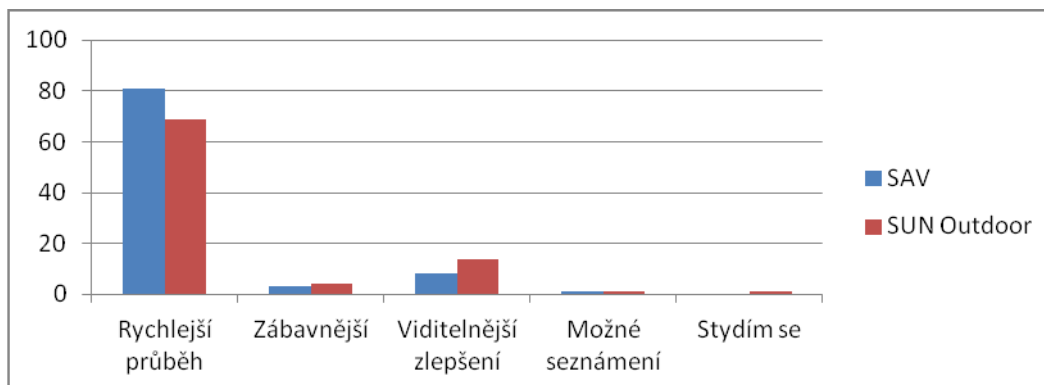
Otázka č. 5 - Jaký typ výuky upřednostňujete?

U této otázky se odpovědi lišily. Ve společnosti SAV bylo pro individuální výuku 91 dotazovaných a zbylí dva respondenti dávali přednost výuce skupinové. U společnosti SUN Outdoor bylo pro individuální výuku 75 dotazovaných a 14 dotazovaných bylo pro výuku skupinovou.

Otázka č. 6 - Proč upřednostňujete Vámi zvolený typ výuky? Vyberte prosím jednu možnost.

Respondenti měli na výběr z pěti možností: rychlejší průběh, zábavnější, viditelnější zlepšení, možné seznámení a stydím se. Přehledné zpracování viz obr. č. 3. 8. Odpovědi se výrazněji lišili v odpovědích rychlejší průběh, kdy toto políčko zaškrtno více respondentů na Slovensku a to v počtu 81, v České republice toto políčko zaškrtno o dvanáct respondentů méně. Při odpovědi viditelnější zlepšení na tom byla lépe lyžařská škola SUN Outdoor, a to se čtrnácti odpověďmi, SAV měla odpovědi osm. Při odpovědi zábavnější odpověděli u SAV tři respondenti a u konkurence odpovědělo na tuto otázku o jednoho respondenta více. Slib možného seznámení si u každé školy vybral jeden dotazovaný. U odpovědi stydím se, se vyskytla pouze jedna odpověď, a to u SUN Outdoor.

Obr. 3. 8 Srovnání důvodu při výběru typu výuky

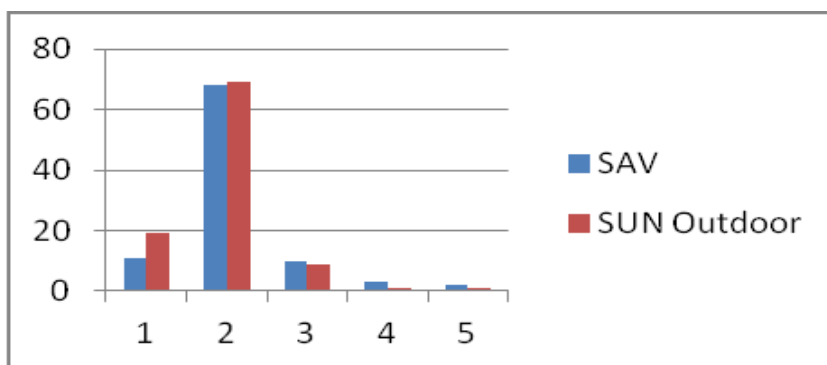


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 - Jak jste spokojeni s průběhem jednotlivých lekcí?

Na tuto otázku měli respondenti odpovědět jako ve škole na stupnici od jedné do pěti. Zjištěná data jsou uvedena v obr. č. 3. 9. Znamku jedna udělilo více respondentů lyžařské školy SUN Outdoor a to v počtu devatenáct, což bylo o osm více než u konkurenční školy.

Obr. 3. 9 Srovnání spokojenosti s výběrem lekcí



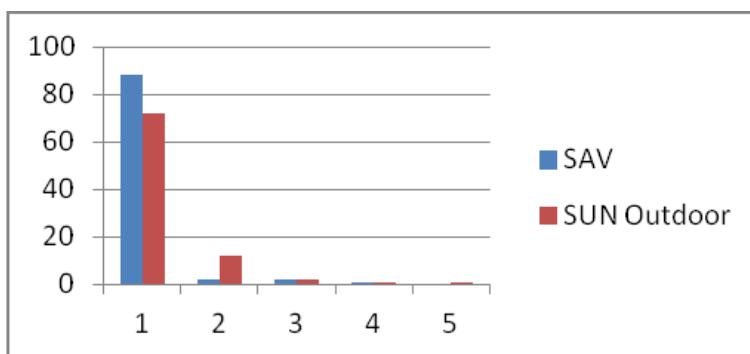
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 - Vaše spokojenost s odborností instruktora?

Tato otázka byla také hodnocena na stupnici od jedné do pěti, kde jednička byla nejlepší a pětka nejhorší. S odborností instruktora bylo spokojeno více respondentů na nejvyšší možné úrovni u společnosti SAV, a to v počtu osmdesát osm, o šest respondentů více než u konkurenci, přehledné srovnání viz obr. 3. 10. Dvojku udělilo dvanáct dotazovaným

lyžařské škole SUN Outdoor a o deset dotazovaných méně společnosti SAV. Znamku za tři obdržela SAV dvakrát, kdežto její konkurence třikrát. Za čtyři dostala společnost SUN Outdoor čtyřikrát a SAV pouze jednou. Úplná nespokojenost se v dotazníkovém šetření objevila pouze jednou a byla udělena české společnosti.

Obr. 3. 10 Srovnání spokojenosti s odborností instruktorů

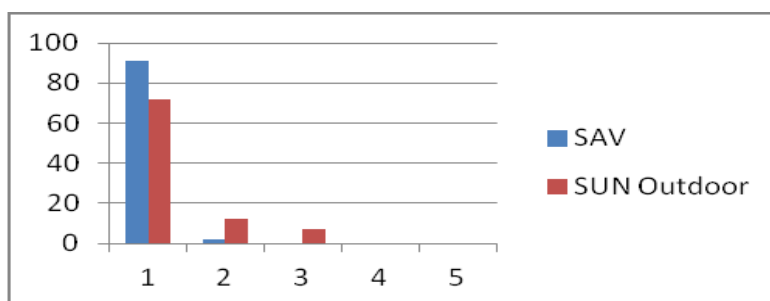


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 - Vaše spokojenost s přístupem instruktora?

Možnosti odpovědí na tuto otázku byly stejné jako v předchozích dvou otázkách, srovnání viz obr. 3. 11. Slovenská společnost SAV získala u respondentů o třináct odpovědí za jedničku než konkurence a to v počtu devadesát jedna. Znamku číslo dvě dali dva respondenti lyžařské škole SAV a pět respondentů lyžařské škole SUN Outdoor, která dostala také sedm odpovědí za tři. Znamky za čtyři a za pět se u odpovědí nevyskytovaly.

Obr. 3. 11 Srovnání spokojenosti s přístupem instruktora

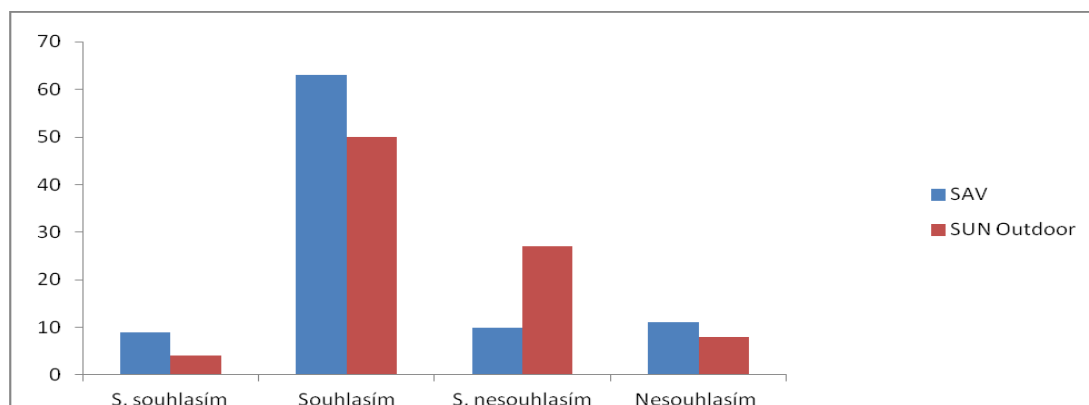


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 – Jak jste spokojeni s cenou za výuku?

Účelem této otázky bylo zjistit od dotazovaných jejich názor na cenu viz obr. 3. 12. Ceník za individuální lekci ve škole SAV se pohybuje od 19 € (= cca 475 Kč), ve škole SUN Outdoor se cena za hodinu výuky pohybuje od 390 Kč. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností. S cenou buď spíše souhlasili, souhlasili, spíše nesouhlasili nebo nesouhlasili. S cenou spíše souhlasilo pouze čtrnáct dotazovaných a to devět ze společnosti SAV a čtyři ze společnosti SUN Outdoor. Nejvíce respondentů s cenou souhlasilo a to v počtu 63 u společnosti SAV a 50 u společnosti SUN Outdoor. Respondenti odpovídající v česku s cenou spíše nesouhlasili v počtu dvacet sedm respondentů a nesouhlasili v počtu osmi respondentů. Dotazovaní odpovídající na území Slovenské Republiky spíše nesouhlasili v počtu deseti respondentů a nesouhlasili s cenou v počtu jedenácti respondentů.

Obr. 3. 12 Srovnání spokojenosti s cenou za výuku

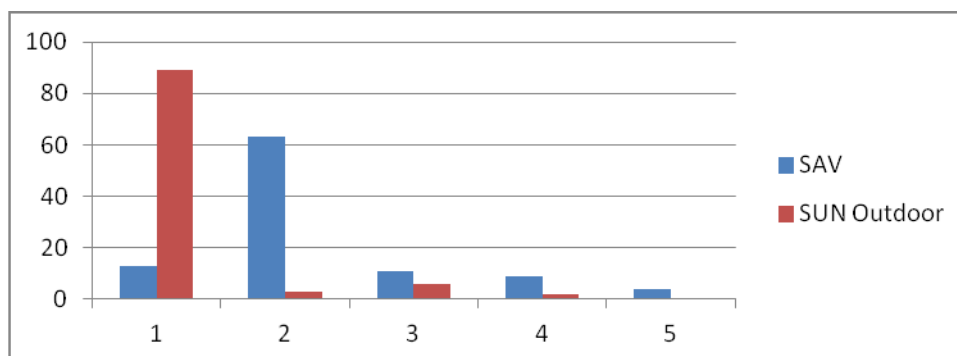


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 - Ohodnoťte vybavení lyžařského parku.

I tato na tuto otázku se odpovídalo v rozmezí jedna až pět. U této otázky byly vidět nejvíce rozdíly v odpovědích, viz obr. 3. 13. Lyžařská škola na území SUN Outdoor byla jednoznačně respondenty ohodnocena jako lepší než její slovenská konkurence. Znamku jedna jí udělilo 89 respondentů, známku dvě 3 respondenti, známku tři 6 respondentů, známku čtyři 2 respondenti a známku pět tato škola ani neobdržela. Škola SAV dostala známku jedna od 13 ti respondentů, známku dvě od 63 respondentů, známku tři od 11 ti respondentů, známku čtyři od 9 ti respondentů a známku pět od 11 ti respondentů.

Obr. 3. 13 Srovnání hodnocení dětských lyžařských parků

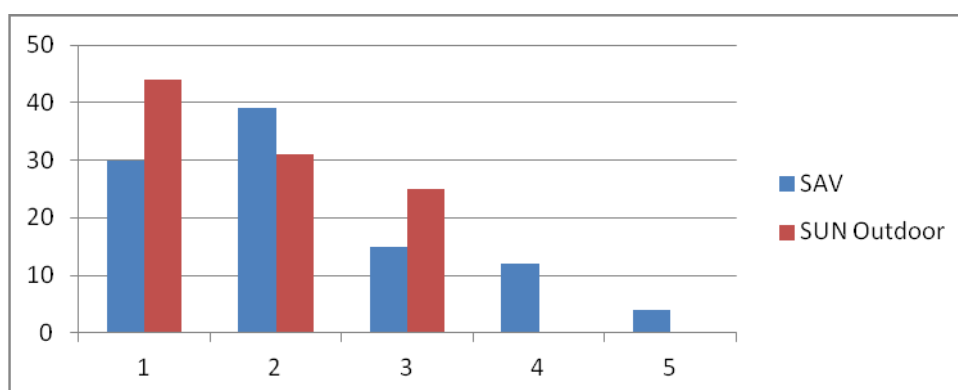


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 - Vaše spokojenost s reklamou a informacemi o škole.

Na tuto otázku se také odpovídalo na stupnici od jedné do pěti jako ve škole a i zde se výsledky šetření znatelně lišily, viz obr. 3. 14. U této otázky byla úspěšnější společnost SUN Outdoor. Znamku jedna jí dalo celých 44 % respondentů, znamku dvě 31 % respondentů a znamku tři 25 % respondentů. Znamku za čtyři ani za pět tato společnost neobdržela ani jednu. Společnost SAV obdržela znamku jedna pouze od 30 % respondent, znamku dvě od 39 % respondentů, za tři jí dalo 15 % respondentů, za čtyři 12 % dotazovaných a znamku nejhorší tedy za pět obdržela od čtyř procent respondentů.

Obr. 3. 14 Srovnání spokojenosti s reklamou a informacemi o školách



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 - Kde jste se seznámili s informacemi o lyžařské škole?

Tato otázka měla zjistit, kde se respondenti setkali s informacemi o lyžařských školách. Přehledně jsou data zachyceny v tabulce 3. 2. Tyto informace se dají dále použít pro marketing lyžařských škol. Každá společnost je jedinečná a využívá různé způsoby reklamy. Respondenti si mohli vybrat z odpovědí jako je internet, přátelé a známí, reklamní plakáty a vývěsky a jiné.

Tab. 3. 2 Srovnání seznámení klientů s informacemi o školách

SAV		SUN Outdoor	
Internet	31	Internet	52
Přátelé a známí	63	Přátelé a známí	34
Reklamní plakáty	2	Reklamní plakáty	4
Jiné	4 x noviny/časopisy	Jiné	10 x billboard

Zdroj: Vlastní zpracování

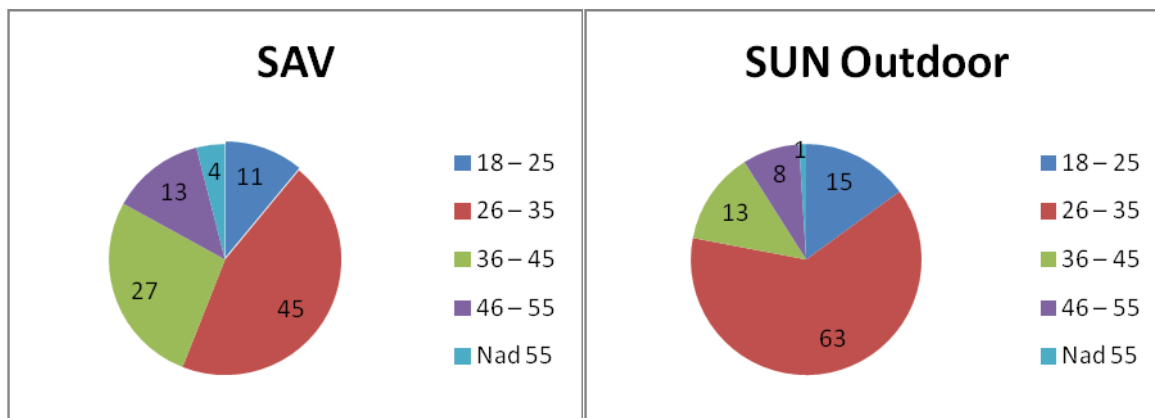
Otázka č. 14 – Jak jste spokojeni s nabídkou lyžařské školy?

Tato otázka byla otevřená, s cílem zjistit co respondentům chybí nebo jestli jsou s něčím nespokojeni, popřípadě s čím. Respondentům odpovídajícím na Slovensku chybí maskot školy pro děti, častěji organizované závody pro děti, občerstvení přímo u dětského parku, možnost platit platební kartou a místo k odpočinku v dětském parku pro malé lyžaře. Respondentům odpovídajícím na Moravě chybí taktéž organizování závodů pro děti a hlavně babysitting. Také se jim zdá malý prostor pro přezouvání dětí na svah.

Otázka č. 15 - Označte svůj věk:

Dotazníky byly rozdávány osobám starším osmnácti let. Tyto osoby se mohly zařadit do pěti kategorií a to 18 – 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 55 let, nad 55 let. Výsledky demografického šetření jsou zachyceny v obr. 3. 15. Mezi nejpočetnější skupinu respondentů patřila jednoznačně u obou společností věková skupina v rozmezí mezi 26 – 35 ti let.

Obr. 3. 15 Porovnání věku respondentů u SAV a SUN Outdoor



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 – Status respondentů:

Z hlediska sociálního zařazení vyplnilo dotazník nejvíce osob samostatně výdělečně činných, a to v počtu 63 % ve společnosti SAV, ve společnosti SUN Outdoor bylo taktéž nejvíce osob samostatně výdělečně činných a to v počtu 39 %. Více viz tab. 3. 3.

Tab. 3. 3 Srovnání statusu respondentů u SAV a SUN Outdoor

SAV		SUN Outdoor	
Student	11	Student	16
Osoba samostatně výdělečně činná	63	Osoba samostatně výdělečně činná	39
Zaměstnaný, pracující	14	Zaměstnaný, pracující	33
Nezaměstnaný	0	Nezaměstnaný	2
Důchodce	4	Důchodce	9
Na mateřské dovolené	8	Na mateřské dovolené	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 - Pohlaví:

Při vyplňování dotazníků byly v převaze ženy, a to u obou lyžařských škol. Pro SAV vyplnilo dotazník 28 % mužů a 72 % žen, pro SUN Outdoor to bylo 34 % mužů a 66 % žen.

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření, náměty a doporučení pro SAV

Tato část diplomové práce je zaměřena na zhodnocení výsledků šetření a na jejich základě uvedení možností a návrhů ke zlepšení spokojenosti zákazníků SAV. Dle celkového hodnocení, je většina klientů spokojených s nabídkou služeb, prostředím, instruktory i cenami. Největší poptávka je po výuce lyžování a následně po půjčování výzbroje. Překvapivým zjištěním bylo, že výuku snowboardingu vyhledává pouze 21% dotazovaných, což je o 5% méně než u konkurenční české společnosti. I tak jsou čísla malá. SAV by měla více zviditelnit výuku snowboardingu, rozšířit instruktorskou základnu v této oblasti a nabízet akce na tuto sportovní činnost.

Potěšujícím zjištěním bylo, že sedmdesát jedna respondentů navštěvuje SAV více než pětkrát ročně. Společnost by si měla těchto stálých klientů vážit a nabízet jim lepší ceny, slevové balíčky či servis lyží zdarma.

Zjištění, že většina klientů vyhledává lyžařskou školu spíše z důvodu naučení se, není překvapivé. SAV má v zimě většinu klientů školního či předškolního věku. 69 % klientů se chce naučit lyžovat/snowboardovat a zbylí se chtějí zdokonalit. SAV by tedy měla dbát na úpravu dětského parku, používat veškeré moderní pomůcky a v neposlední řadě také dbát o bezpečnost dětí pomocí ochranných prvků – hlavně lyžařské přilby a reflexní vesty.

Převážná většina klientů vyhledává individuální výuku, což je výhodné pro obě strany. Klient se více naučí a instruktor na něj má více času a může se věnovat jeho specifickým chybám při jízdě na lyžích/snowboardu. Pro instruktory je lepší individuální výuka z důvodu soustředění se pouze na jednu osobu. Individuální výuka sebou nese rychlejší průběh naučení se, zdokonalení při jízdě na lyžích/snowboardu snadnější pochopení a lepší ilustraci ze strany instruktora. Výsledky zdokonalení jsou také viditelnější při individuální výuce.

Na otázku spokojenosti s průběhem lekcí bylo nejvíce známek za dvě, a to v počtu 68%. Zde je důležité se zamyslet, čím je způsobena to, že průběh lekcí není hodnocen za jedna. Může to být dáno délkou trvání lekce – 50 minut čistého času, nekvalitní úpravou výukového parku, počasím, ale nejdůležitější faktorem jsou při výuce lidé. SAV by měla každý den mít služby na úpravu a postavení parku, na nanošení pomůcek a úklid kolem školy.

Spokojenost s odborností a přístupem instruktora se pohybovala na vysoké úrovni. Znamku jedna obdržela SAV v téměř 90%. SAV bych přesto doporučila namátkovou kontrolu instruktorů. Hodnotila bych jejich styl výuky, používání pomůcek, úpravu služebního oděvu a celkový dojem.

S cenou za výuku bylo spokojena jedna šestina respondentů, zbytek si rozdělili ostatní posty. Cena se může zdát pro klienty drahá, ale když spočítáme náklady školy a přínos pro klienta, tak si myslím, že cena odpovídá poskytnuté službě.

Vybavení dětského parku dostalo od respondentů z největší části známku dvě oproti SUN Outdoor, kde převažovala známka číslo jedna. Vybavení dětského parku SAV má značné nedostatky. Je zde pouze jeden náběhový pás, který je v top sezoně přetížen. Chybí také více pomůcek pro zdokonalování krátkých oblouků. Park je poměrně malý, v top sezoně je jeho kapacita nedostatečná. Navrhovala bych modernizaci parku, rozšíření, které je možné. Kolem parku se nachází nevyužitý prostor. Zde se musí majitelé SAV dohodnout s vedením střediska na postupném zlepšování služeb v oblasti výuky lyžování/snowboardu.

Spokojenost s informacemi o škole a její reklamou byla taktéž vysoká. Respondenti jí z největší části dali známku dvě, známka jedna byla na druhém místě. Zde má SAV rezervy. Díky tomu že je střediskovou školou, má možnost využití reklamy prostřednictvím střediska. SAV chybí samostatná reklama. Reklama na školu se objevila pouze na internetu prostřednictvím webových stránek. Největší reklamu dělají společnosti přátelé a známí. V novinách, časopisech a reklamních plakátech se objevuje pouze v pozadí celého střediska. Je zde na uvaženu, co podniknout dále v oblasti marketingu a jak přilákat více zákazníků. Navrhovala bych reklamu do žilinského deníku, billboardy kolem Žiliny a výherní soutěže ve spolupráci se střediskem do celoslovenských novin.

Respondentům chybí školní maskot pro děti. Tento nedostatek je lehce odstranitelný, na nastávající sezonu bych SAV doporučila spolupráci s firmou zabývající se např. výrobou oplatků a pomocí ní bych zajistila maskota chodícího o víkendu po středisku. Děti milují maskoty, toho se dá využít při reklamě a při přilákání klientů. Dále se v dotaznících objevilo, že klientům chybí častěji organizované závody pro děti. Dětské závody se dají zorganizovat s minimem nákladů, proto bych doporučila jejich pravidelné pořádání jednou měsíčně.

Závažným nedostatkem v dnešní době spatřuji absenci platby kartou. Tento nedostatek by měl být co nejdříve odstraněn.

Věk respondentů byl nejčastěji mezi 26 – 35 let, druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti mezi lety 36 – 45 let, poté následovala skupina v rozmezí 45 – 55let, dále věkové složení od 18 do 25 ti let a nejméně početná byla skupina nad 55 let. Ve vyplňování dotazníků byly v převaze ženy (72%). Nejvíce oslovených osob mělo status osoba samostatně výdělečně činná (63%), 14% bylo zaměstnaných, dále bylo 11% respondentů studenty, 8% na mateřské dovolené a 4% důchodci. Žádný nezaměstnaný se u respondentů neobjevil, na rozdíl od SUN Outdoor, kde byli dva respondenti nezaměstnaní.

Na závěr bych doporučila oslovit firmy zabývající se sportovním nářadím/náčiním a sportovní výživou ke spolupráci v oblasti reklamy. SAV může nabídnout reklamní plochy jak ve své škole, v dětském parku, na sportovním nářadí/náčiní, tak i na webových stránkách. Spolupráce by přinesla užitek a zviditelnění všem zúčastněným stranám.

3. 7 Rozhovor s Ing. Branislavem Dragulou, spolumajitelem firmy SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o.

S panem Ing. Dragulou jsem se sešla dne 7. 1. 2013 přímo v lyžařské škole patřící SAV. Spolumajitelem firmy je Ing. Dragula již pět let. Rozhovor byl veden s cílem dozvědět se více společnosti, zjistit její vize a plány do blízké budoucnosti.

V čem vidíte podnikatelské příležitosti Vaší společnosti?

„Podnikatelské příležitosti vidím predovšetkým v oslovovaní väčšieho počtu klientov, hlavne veľkých silných firiem. Z hľadiska geografického je dôležité, aby sme sa zamerali predovšetkým na bohatších klientov z Bratislavy. Chcel by som tiež nadviazať spoluprácu s firmou Kia, ktorá zamestnáva v žilinskom kraji viac ako tri tisícky obyvateľov a ponúknuť jej naše služby.“

Jaké novinky chystáte na letní sezonu?

„Na letnú sezónu chceme zaradiť do ponuky služieb letné športové kempy pre deti. Tiež plánujeme rozšíriť ponuku na oravskej priehrade o wakeboard.“

Které aktivity vyhledávají klienti nejčastěji?

„V zimnom období je najvyhľadávanejšou službou výučba lyžovania pre deti a servis lyží. V lete prevažuje dopyt po splavovaní rieky Oravy. Oblíbené sú tiež školské výlety, hlavne deťmi prvého stupňa základnej školy.“

Hodláte rozšíriť svoju pôsobnosť?

„Ako som už uviedol vyššie, plánujeme osloviť bratislavský trh.“

Čím sa zabývate v mezisezónnom období?

„Medzi hlavnou letnou a zimnou sezónou sa pripravuje, kontroluje a servisuje športové náradie. Taktiež sa pripravujú nové ponuky služieb. Najviac času trávim prípravou marketingu, pretože naša firma robí marketing pre celý areál VRÁTNA FREE TIME ZONE.“

Cítíte se ohroženi konkurencí, případně jak a co hodláte v těchto věcech podnikat?

„Konkurencia nie je v našom obore tak silná ale ohrození sa samozrejme cítime. Preto sa snažíme neustále vymýšľať a ponúkať nové služby. Každoročne rozširujeme ponuku služieb a vďaka našej dobrej povesti máme stále a spokojnú klientelu.“

4. Návrhy vedoucí ke zlepšení nabízených služeb

V této části mé diplomové práce se zaměřuji na návrhy vedoucí ke zlepšení a zkvalitnění služeb SAV. Návrhy jsou podány na základě předešlých zkoumání. Tyto doporučení by měly vézt ke konkurenční výhodě této společnosti, k vyšší ziskovosti a atraktivnosti.

4. 1 Profesionalizace při provozu babysitingu

Přímo v lyžařském areálu mají možnost rodiče dát své děti do babysitingu s pedagogickým dozorem. Babysiting je vyhřívaná místnost se spoustou hraček, plně vybavena pro děti od dvou do deseti let. Hlídaní dětí probíhá bez předem připravené osnovy, bez plánu či přípravy. Mým návrhem je zavést určité standardy při provozu babysitingu. Při

provozu je na místě jeden pedagogický pracovník, většinou studentka blízké žilinské univerzity.

Osnova výuky a hlídání by měla obsahovat různé hravé prvky, jako jsou hry a hravé činnosti, kruhové hry, soutěživé hry, říkanky, písně, relaxačně pohybové činnosti (například cvičení podle hudby). Také zapojení rodičů či výlety do blízkého okolí, přímé pozorování v přírodě (poznávání rostlin, živočichů), výlety – poznávání kraje a tradic, společné akce s rodiči – soutěže, by měly zpestřit pobyt dětí v babysitingu. Také využití moderní techniky zpříjemní a osvěží pobyt dětí, k tomu může dopomoci používání audiovizuální techniky, dívání se na pohádky, sledování naučných filmů pro děti. Tvořivá dramatika je aktivní způsob trávení volného času, přinášející dětem množství podnětů. Např. hraní pohádek rozvíjí fantazii.

V místnosti pro děti chybí vybavení diakritickou technikou. Navrhovala bych pořídit statickou obrazovou projekci (projektor) a audiovizuální projekci (diafonová úprava).

4. 2 Rozšíření nabídky v oblasti teambuildingů

Pro klienty je důležitá atraktivnost teambuildingových programů. SAV sice nabízí klientovi individuální přístup, ale mnohdy se stává, že klient nemá ani představu o tom, co by rád zažil při stmelování kolektivu. Pro SAV jsem navrhla sedm tematických teambuildingových programů. Programy a jejich náplň mi byly majiteli schváleny, do nabídky služeb se zařadí v létě 2013. Okruhy teambuildingů jsou tyto: stmelení kolektivu a budování vztahů, pochopení týmových rolí a zdokonalení týmové spolupráce, týmová komunikace, práce s časem a plánování, rozvoj firmy, netradiční řešení problémů, budování důvěry, motivace a sdílení firemních hodnot.

Podvědomí o novinkách bude realizováno pomocí letáku viz příloha č. 3. V příloze předkládám návrh letáku používaného k reprezentativním účelům, hlavně k oslovení škol a firem. Tyto letáky by měly rozšířit základnu klientů SPORT ACADEMY Vrátná s.r.o., hotelu Boboty a hotelu Gavůrky. Jejich dalším úkolem je upozornit stávající klienty na novinky. Texty představují mou vlastní samostatnou práci, s grafikou mi pomohl střediskový grafik Rastislav Paluš a tisk schválil hlavní manager střediska Vrátná Free Time Zone Ing. Branislav Dragula. Letáky šly do tisku 3. 12. 2012. a jsou již používány.

Náplň programů bude upravena o požadavky firmy a ušitá jí přímo na míru. Přesná náplň programů bude firmě sdělena až po projednání jejich požadavků a viditelném zájmu klienta si teambuildingový program objednat. Přesná náplň programů je cenným know - how firmy.

Stmelení kolektivu, budování vztahů - tento program bude zaměřen na rozvoj týmu, stmelení kolektivu a budování týmové spolupráce. Formou zážitkového vzdělávání, tedy učení z důsledků vlastního jednání, společně s lektory překonají klienti netradiční úkoly a výzvy. Náplň programu pomůže klientům vytvořit lepšího týmového ducha a přitom se skvěle pobavit.

Pochopení týmových rolí a zdokonalení týmové spolupráce - po absolvování jednodenního programu zaměřeného na zdokonalení týmové spolupráce a pochopení rolí v týmu budou klienti dynamičtější, budou mezi sebou lépe komunikovat a navíc si užijí skvělou zábavu, která dá ještě více kolektiv dohromady. Cílem je vytvoření dobře fungujícího týmu, posílení týmového vědomí jednotlivců, ztotožnění se s cíli firmy a pochopení rolí v ní, zlepšení pracovních i mimopracovních vztahů.

Týmová komunikace - cílem je sebezpoznání vlastní osobnosti s přímou návazností na výcvik efektivní týmové spolupráce a vedení týmu. Každý podnikatelský subjekt se snaží zefektivnit komunikaci na všech úrovních řízení podniku. Tento program seznámí klienty se základními poznatky z oblasti komunikace, doprovázené praktickou zkušeností. Díky tomuto programu se klienti podívají na nejčastější chyby jak na straně odesílatele, tak na straně příjemce. Tento program pracuje se všemi typy komunikace (verbální i neverbální).

Práce s časem, plánování - rozvoj schopnosti optimální práce s časem, stanovování si priorit a účinné plánování činností je důležitým předpokladem ke správnému a efektivnímu fungování, a to nejen jednotlivce, ale i celého týmu. Vhodným tréninkem se klienti naučí překonávat náročné úkoly, zvládat časový stres, správně definovat důležitost a naléhavost úkolů.

Rozvoj firmy, netradiční řešení problémů - klienti v tomto programu vybočí z tradičních metod a zkusí si něco nového. Zaměří se na netradiční řešení problémů pomocí kreativních manažerských metod a technik. Díky zkušenému lektorovi se spolu s klienty pokusí rozbít bariéry skupinové i osobní tvořivosti. Klienti si vyzkouší a získají praktickou

zkušenost při řešení problémů pomocí nástrojů, jako jsou: 66, Ishikavov diagram, six hat, synektická analýza, brainstorming, brainwriting, kreativní nástěnka, myšlenkové mapy.

Budování důvěry - vzájemná důvěra je jedním z nejzákladnějších předpokladů týmové práce a lidského chování vůbec. Po absolvování tohoto teambuildingu dojde k prohloubení důvěry a uvědomění si nutnosti podpory ostatních v týmu. Tento typ je vhodný nejen při zařazení v rámci vzdělávacích kurzů, ale i při kurzech upevňování týmového ducha.

Motivace a sdílení firemních hodnot - motivace je jedním z nejdůležitějších faktorů při podávání jakéhokoliv výkonu. Důležitý je pro firmu adekvátní stav motivace zaměstnanců a v neposlední řadě také sdílení firemních hodnot, což přispívá k příznivému klimatu firmy. Proces motivace začíná pocitem nedostatku něčeho a tento typ teambuildingu pomůže tyto nedostatky vyhledat a najít řešení jejich uspokojení.

4. 3 Rozšíření poskytovaných služeb o nabídku táborů

V lokalitě jako je Vrátná dolina, je nepřehledné množství aktivního využití volného času. O letních prázdninách se přímo v Terchové pořádá pouze jeden sportovní kemp a to v délce trvání jednoho týdne. Zde jsem našla mezeru v nabídce služeb a společnost SAV je schopná tuto mezeru vyplnit. SAV může a má prostředky, kontakty i odborné pracovníky na organizování letních i zimních táborů. Po konzultaci se spolumajitelem Ing. Branislavem Drágulou jsme navrhli nabídku letních táborů již na letní sezonu 2013. Tábor se zaměří na děti školního věku ze žilinského kraje. Pozvánka na tábor - viz příloha č. 4.

Do příští zimní sezony bych doporučila SAV navrhnout také nabídku zimních táborů, popřípadě příměstských táborů. O jarních prázdninách by tak měly děti atraktivní program a rodiče o starost méně, co jejich volným časem. SAV by to přineslo zisk a reklamu.

4. 4 Modernizace webových stránek

Webové stránky společnosti byly jedním z prvních nedostatků, kterých jsem si při analýze podnikatelských příležitostí SAV všimla. Stránky byly zastaralé (poslední aktualizace proběhla v roce 2008), poskytovaly neúplné či dokonce klamavé informace a vypadaly nedůvěryhodně. Na základě tohoto zjištění jsem se rozhodla požádat majitele firmy o souhlas k vytvoření nové webové stránky společnosti. Souhlas mi byl udělen a stránky se mi pomocí

grafika – Rastislava Palušáka podařilo zprovoznit již na zimní sezonu 2012/2013. Stránky jsou na adrese www.vratna.net/newzima náhled na stránku viz příloha č. 5. Bohužel kvůli nedostatku času je v provozu zatím pouze zimní verze. Společnost by se měla tedy snažit o co nejrychlejší zprovoznění i nově vzniklé letní verze.

5. Závěr

Cílem mé diplomové práce byla analýza podnikatelských příležitosti ve společnosti SPORT ACADEMY Vrátna s.r.o. sídlící ve Slovenské republice, k němuž jsem dospěla na základě údajů o podniku a jeho okolí získaných rozbořem tohoto prostředí. Dále byla vytvořena určitá doporučení, která by měla podniku pomoci v udržení či zlepšení její tržní pozice.

V teoretické části jsem se zaměřila na charakteristiku vymezení pojmů, mezi které patří marketing, služba, podnikatelské prostředí, konkurenceschopnost a strategická analýza. V praktické části jsem pomocí manažerských metod analyzovala mikroekonomické a makroekonomické okolí společnosti.

Zhodnocení vlastností služeb SAV ukázalo, že nabízené služby mají vysoce nehmotný charakter, jsou neoddělitelné od producenta, jsou pomíjivé a proměnlivé. Proměnlivost zde lze omezit kvalitním personálem.

Pomocí PEST analýzy byly zhodnoceny faktory politické, ekonomické, sociální a technologické, které podnik určitým způsobem ovlivňují. Analýza poukázala na značné ovlivnění politickým a ekonomickým prostředím, méně již prostředím sociálním. Technologické prostředí nepřímo ovlivňuje nabídku poskytovaných služeb SAV.

SWOT analýza poukázala na silné a slabé stránky podniku, na příležitosti a hrozby pro podnik. Mezi nejsilnější stránky se řadí uznávaná vůdčí pozice na lokálním trhu v nabídce poskytovaných sportovních služeb a výhodná demografická poloha firmy. Nejviditelnější slabou stránkou podniku jsou nevyužité kapacity firmy a nedostatek finančních prostředků na modernizaci sportovní výzbroje. Příležitost společnosti vidím hlavně ve vstupu SAV na nové trhy a příznivým rozvojem podmínek pro sportovní činnosti. Největší potencionální hrozbu spatřuji v poklesu počtu zákazníků.

Dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil mohu konstatovat, že další velkou hrozbou pro podnik je vstup nové konkurenční firmy na lokální trh.

Pomocí dotazníkového šetření jsem srovnala zimní nabídku služeb slovenské společnosti SAV a české společnosti SUN Outdoor. Výzkumu se zúčastnilo sto respondentů z každé země. Z výzkumu vyplývá, že společnosti mají podobné zázemí a klientela se v odpovědích týkajících se spokojenosti výrazně nelišila.

V poslední části diplomové práce jsem podala návrhy vedoucí ke zlepšení nabízených služeb, a tím i ke zvýšení konkurenceschopnosti. Mezi návrhy patří profesionalizace a standardizace při provozu babysitingu, rozšíření nabídky v oblasti teambuildingů o šest témat, a to – stmelení kolektivu a budování vztahů, pochopení týmových rolí a zdokonalení týmové spolupráce, týmové komunikace, práce s časem, rozvoj firmy pomocí netradičních řešení problémů, budování důvěry, motivace a sdílení firemních hodnot, zařazení nabídky letních táborů do nabídky služeb a modernizace webových stránek. Vlastní přínos práce představuji v provedených analýzách a následně vyhotovených doporučení pro zlepšení tržní pozice a konkurenceschopnosti společnosti SPORT ACADEMY Vrátna s.r.o. Díky mé práci se mi pro SAV podařilo vytvořit leták s letní nabídkou služeb, který je již k dispozici potenciálním klientům a zmodernizovat webové stránky.

Doporučení byla stanovena na základě provedených metod a jejich cílem je, aby je firma mohla realizovat prakticky okamžitě. Doporučení a návrhy byly konzultovány a průběžně předávány majitelům společnosti SPORT ACADEMY Vrátna s.r.o. Doufám, že navržené a částečně již zrealizované rady pomohou zlepšit stávající pozici na trhu. Podnik by měl být připraven na příležitosti a hrozby. Pokud chce na trhu přežít a něco dokázat, musí se co nejvíce snažit dostupné příležitosti využít a všechny hrozby naopak eliminovat. Do budoucna je nutno počítat s potencionální konkurencí. Aby podnik neztratil svou konkurenceschopnost, musí se neustále vyvíjet a přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
3. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
4. ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; HARNA, I.; LIPIANSKA, J., *Marketing neziskových organizací*. Bratislava: EUROUNION, spol. s r.o., 1999. ISBN 80-88984-04-1.
5. ČIHOVSKÁ, Viera a Martin ČIHOVSKÝ. *Európsky marketing*. Bratislava: Sprint, 2011. ISBN 9788089393367.
6. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
7. DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
8. GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 9788073189150.
9. HEINEMANN, Klaus. *Einführung in die Ökonomie des Sports: Ein Handbuch*. Schorndorf: Hofmann GmbH & Company KG, 1995. ISBN 3778015710.
10. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Příbram: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 80-247-0513-3.
11. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
12. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 8073291312.

13. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 9788024712772.
14. NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
15. PORTER, Michael. *Michael Porter jasně a srozumitelně o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7261-251-2
16. PORTER, Michael. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. ISBN 9788085605112.
17. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
18. VEBER, Jaromír. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.
19. ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 9788073670429.
20. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Havlíčkův Brod: Grada Publisher a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

17. HÁLEK, Vítězslav. Marketingové procedury a nástroje: Marketingové prostředí podniku. *Vítězslav Hálek*[online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=03#strana26>
18. HDP na obyvatele 2000 až 2009. *Finance* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.finance.sk/hospodarstvo/hdp/hdp-na-obyvatela/>

19. PALUŠ, Rastislav. Splavy. *SPORT ACADEMY Vrátna* [online]. 2004 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.vratna.net/web/leto/splavy.html>
20. Rozdiel medzi platmi mužov a žien je 21%. *Platy* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.platy.sk/analyzy/rozdiel-medzi-platmi-muzov-a-zien-je-21/50083>
21. Slovakia. *US DEPARTMEN ON STATE* [online]. 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.state.gov/p/eur/ci/lo/>
22. Slovenská ekonomika. *Eurokom* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/ekonomika-slovensko.php>
23. Slovensko. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/slovensko/
24. Sport Academy Vrátna. *SPORT ACADEMY Vrátna s.r.o.* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.vratna.net/newzima/>
25. STŘELEČ, Jiří. Porterův model konkurenčních sil. In: *Vlastnicesta* [online]. 2011 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>
26. SWOT analýza: Definice pojmu. *Sun Marketing* [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
27. Vekové zloženie obyvateľstva. *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=19143>
28. ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. In: *BUSINESSVIZE* [online]. 2010 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Seznam zkratek

Aj. – a jiné

Apod. – a podobně

Atd. – a tak dále

HDP – hrubý domácí produkt

Např. – například

Obr. – obrázek

Tab. – tabulka

Tzv. – tak zvaný

SAV – SPORT ACADEMY Vrátna s.r.o.

ČR – Česká republika

SR – Slovenská republika

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě 26. 4. 2013



Bc. Karolína Kulišťáková

